Baksht_K._A._-_Usilenie_prodazh_(Iskusstvo_prodazh)_-_2010

Неизвестный автор

SHOUT
SHARE
IT

-
- □ главлен и е
  - ○ Сколько
  - ○ ПРИМЕЧАНИЕ
  - ○ ПРИМЕР
- II. Частные займы
- IV. СКЫПКА КОНКУРЕНТОВ НА КОРНЮ

Константин **Бакшт**
Усиление
продаж
***Бакшт Константин Александрович* Усиление продаж**
Серия «Искусство продаж»
Заведующий редакцией (Москва)
Руководитель проекта
Ведущий редактор
Литературный редактор
Художники
Корректоры
Верстка
И. Воеводин И. Воеводин Е. Рафалюк-Бузовская Ю. Соболевская О. Гуцол, А. Татарко Т. Кончик, Н. Терех Д. Коршук, О. Махлина
ББК 65.290-59 УДК 339.187
Бакшт К. А.
Б19 Усиление продаж. — СПб.: Питер, 2010. — 304 с.: ил. — (Серия «Искусство продаж»).
ISBN 978-5-49807-432-0

Вы руководите продажами в Компании, основные клиенты которой — организации и предприятия. В Вашей Компании имеется отдел продаж, сотрудники которого занимаются активным поиском и привлечением корпоративных заказчиков. У Вас есть товары и услуги, которые можно предложить клиентам. То есть с тем, что продавать, проблем нет. Проблема в другом: как усилить продажи?

Вы создали бизнес в экономически слабом регионе, и это не дает Вашему бизнесу нормально развиваться. Если так — выбора у Вас нет. Вы либо начинаете региональную экспансию, либо смиренно ждете, когда в Ваш регион придут федеральные компании, которые вас растопчут.

2009 год. Финансовый кризис? Нигде и никогда не бывает таких возможностей заработать, как в период кризиса или серьезной коррекции рынка!

Об этих и других проблемах, а также о путях их решения

рассказывается в новой книге Константина Бакшта, адресованной руководителям отделов продаж, директорам и собственникам бизнеса.

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-49807-432-0 © ООО Издательство «Питер», 2010

ООО «Лидер», 194044, Санкт-Петербург, Б. Сампсониевский пр., 29а.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2;

95 3005 — литература учебная.

Подписано в печать 29.01.10. Формат 60x90/16. Уел. п. л. 19. Доп. тираж 3500. Заказ 21071.

Отпечатано по технологии CtP в ОАО «Печатный двор» им. А. М. Горького.

197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15.

Посвящается моей семье, моим близким, моим друзьям и хорошим знакомым в разных городах России. Особенно Михаилу, Сергею, Вагану, Глебу, Денису, Дмитрию и Максу. Я скучаю, когда долго вас не вижу, и хотел бы видеть вас чаще!

А еще — Михаилу Викторовичу Захарову и Юрию Ивановичу Данилову. За годы работы вместе с ними я приобрел колоссальный опыт.

Часть этого опыта приведена и в данной книге.

И конечно, Лене, Саше и Мише.

□ главлен и е

ГЛАВА 6. Бизнес в условиях кризиса:

□ **т АВТОРА**

Я занимаюсь построением отделов продаж много лет. В самом начале я создавал отделы продаж для тех Компаний, которыми владел и которыми управлял. Надо сказать, этим я занимаюсь до сих пор. В настоящее время у меня есть три собственных отдела продаж в Москве и еще несколько в других городах России. Потом я начал строить отделы продаж в Компаниях, принадлежавших другим собственникам. Сперва помог нескольким друзьям — по их просьбе. Затем из хобби вырос бизнес, которым я занимаюсь сейчас, — межрегиональный холдинг «Капитал-Консалтинг»/«Профессиональные системы продаж». Теперь я строю отделы продаж для наших партнеров вместе с моими экспертами — их в моей Компании несколько десятков. За прошедшие годы мы выстроили несколько сотен отделов продаж в Москве, различных регионах России и СНГ (Украина, Беларусь, Казахстан, Узбекистан, Молдова и Литва). Поскольку мы постоянно строим и развиваем отделы продаж — для себя и для наших партнеров, — наш опыт также непрерывно развивается.

В 2005 году в издательстве «Питер» вышла моя первая книга — «Построение отдела продаж с "нуля" до максимальных результатов». А через год — ее продолжение: «Боевые команды продаж». Обе книги уже стали бестселлерами и регулярно переиздаются. Принципы построения отделов продаж и управления продажами, изложенные в этих книгах, чрезвычайно важны и актуальны до сих пор. Подозреваю, они не устареют как минимум еще несколько десятков лет.

Однако жизнь не стоит на месте. Опыт, который мы получили благодаря отделам продаж, построенным нами за последние несколько лет, просится на бумагу. Значительную часть нового опыта я отразил в статьях, которые в последние годы публиковались в таких журналах, как «Генеральный директор», «Б.О.С.С.», «Chief», «SmartMoney», «Маркетинг-менеджмент», «На стол руководителю», «Управление про-

Лажами», «Управление сбытом», «Коммерческий директор», «Образование и карьера», «Современный предприниматель», «Деловой квартал», «Бизнес сегодня» и др., а также на сайтах и бизнес-порталах e-xecutive.ru, headhunter.ru, salesystem.ru, iinprovement.ru.

Эксклюзивных, не имеющих аналогов материалов, основанных на практическом опыте, накопилось на целую книгу. Преимущество книги еще и в том, что в нее можно включить серьезные и объемные материалы, которые слишком велики, чтобы опубликовать их в журнале. Таким образом, для этой книги я специально написал такие ключевые разделы, как «Усиление продаж» и «Этапы развития отдела продаж». В них отражена важнейшая часть того нового опыта, который мы приобрели за последние годы. Эти разделы были дополнены рядом наиболее интересных и полезных статей, уже опубликованных в профессиональной прессе.

Основная часть разделов и глав книги посвящена различным вопросам управления продажами и построения системы продаж. В конце книги Вы найдете популярную статью «Как управлять собственным капиталом», которая может быть полезна не столько для Вашего бизнеса, сколько лично для Вас.

Эта книга полностью самодостаточна. Основная часть практического опыта, отраженного в данной книге, нова и уникальна — ничего похожего нет даже в предыдущих моих книгах. Однако если Вы хотите знать, как построить профессиональный отдел продаж и управлять его работой, я рекомендовал бы Вам прочитать две предыдущие мои книги на эту тему: «Построение отдела продаж с “нуля” до максимальных результатов» и «Бое-иые команды продаж». Если же то, о чем я пишу, окажется для Вас интересным и полезным, Вы можете найти и прочитать еще две мои книги: «Как загубить собственный бизнес: нредные советы российским предпринимателям» и «Большие контракты».

Тем временем (пока эта книга издавалась и расходилась по книжным магазинам) мы работаем и набираем новый опыт. Сейчас я уже пишу шестую книгу. Если Вам хочется прочитать новые статьи, а также самые свежие и эксклюзивные материалы до того, как будет издана новая книга (а этот процесс занимает около года), — зайдите на наш сайт www.salesystem.ru. Это интернет-журнал «Профессиональные системы продаж», в котором ежемесячно публикуются мои новые статьи, а также некоторые наши самые свежие и эксклюзивные разработки.

Мы с Вами не прощаемся. До встречи!

Константин Бакшт

□ *Т ИЗДАТЕЛЬСТВА*

Ваши замечания, предложения и вопросы отправляйте по

адресу электронной почты voevodin@msk.piter.com (издательство «Питер», московская редакция).

Мы будем рады узнать ваше мнение!

На сайте издательства http://www.piter.com вы найдете подробную информацию о наших книгах.

Усиление
ПРОДАЖ
ГЛАВА

Итак, Вы руководите продажами в Компании, основные Клиенты которой — различные организации и предприятия. В Вашей Компании уже имеется отдел продаж, сотрудники которого занимаются активным поиском и привлечением корпоративных заказчиков. У Вашей Компании есть товары и услуги, которые можно предложить Клиентам. То есть проблемы *«что* продавать» у Вас нет. Проблема в другом. *Как усилить продажи?*

Продажи и сбыт. □ Т ЧЕГО ЗАВИСИТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ VI. ПРОДАЖ

Перед тем как приступить к серьезному рассмотрению интересующего нас вопроса, определимся с ключевыми понятиями.

Во-первых, нам необходимо усилить привлечение корпоративных заказчиков — различных организаций и предприятий. Как это сделать? Возможны варианты. Например, почему бы нам не вбухать кучу денег в рекламу?

Скажите, у Вас уже есть опыт использования рекламы для привлечения корпоративных заказчиков? По Вашему мнению, насколько эффективно она работает? Ага... Понимаю... Ну что Вы, зачем же матом!.. Да, согласен.

Я тоже думаю, что для привлечения корпоративных заказчиков обычная реклама не очень-то эффективна. Если быть точным, большинство рекламных средств для решения этой задачи полностью бесполезны. Да, незначительная часть средств рекламы и пиара (PR) может иметь некоторую результативность. И все же их отдача в несколько раз меньше, чем если бы они использовались для привлечения частных лиц. В свое время я сам выбросил на рекламу около десяти миллионов, прежде чем научился правильно ее использовать. После этого я вот уже много лет продолжаю использовать рекламу и пиар с достаточно весомыми ежемесячными бюджетами, постоянно нарабатывая новый опыт. Выводы, сделанные на основе приобретенного мною опыта, а также перечень средств рекламы и пиара, которые могут

быть полезны для привлечения корпоративных заказчиков, подробно изложены в моей книге «Как загубить собственный бизнес: вредные советы российским предпринимателям» (ИД «Питер», 2007-2009).

Главный вывод прост: для привлечения корпоративных заказчиков реклама и пиар в лучшем случае могут быть *вспомогательными* средствами. Однако на них нельзя рассчитывать как на основной механизм привлечения корпоративных Клиентов.

Что же является основным механизмом привлечения корпоративных заказчиков? Основной инструмент — всего один:

ЛИЧНЫЙ КОНТАКТ =

= ЛИЧНЫЕ ОТНОШЕНИЯ = = ЛИЧНЫЕ СВЯЗИ.

Следующий вопрос: как лучше строить такие личные отношения и личные связи? Другими словами, как лучше продавать?

Можно, например, вести продажи по телефону. Впрочем, я считаю, что по телефону хорошо делать только две вещи:

■ во-первых, *получать отказы*. Очень удобно! Просто удивительно, как легко можно получить отказ по телефону;

■ во-вторых, заниматься *сбытом*.

Чем в данном контексте *сбыт* отличается от *продаж*? Занимаясь **сбытом,** Вы продаете Клиенту то, что ему заранее нужно. И по цене, которая его заранее устраивает. **Продажа** начинается со слов:

■ «Это слишком дорого!»;

■ «Это нам не нужно»;

■ «Мы работаем с Вашими конкурентами и не хотим ничего менять»;

■ «Я не знаю, чем Вы можете быть нам полезны» и т. д. Только с этого момента начинается настоящая **продажа.**

Все, что было до этого, — **сбыт.**

Неплохо, если некоторые сделки проходят у Вас по линии простого сбыта. Но если у Вас *все* сделки идут как сбыт — самое время посмотреть, в чем дело. Вполне возможно, что Вы просто-напросто занизили цену и сами себе подрезали маржу. Возможно даже, что Вы продаете себе в убыток.

Что же до *продаж*, то

настоящие продажи делаются на личных встречах.

Именно на личной встрече Вы можете максимально воздействовать на Клиента. И именно на личной встрече Вы имеете наилучшую возможность устанавливать с Клиентом личный контакт, строить с ним личные отношения и укреплять личные связи.

Как повысить ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ ИМЕЮЩЕГОСЯ ОТДЕЛА 1.2. ПРОДАЖ

Итак, у Вас имеется отдел продаж. Есть в наличии то, что Вы собираетесь продавать. Какие организации и предприятия могут быть Вашими Клиентами, тоже известно. Отдел продаж уже укомплектован сотрудниками, которые активно ищут и привлекают корпоративных заказчиков.

Работа идет... Но у Вас есть явное ощущение, что она могла бы вестись значительно интенсивнее и результативнее. В чем *причина* того, что работа идет далеко не так хорошо, как нам хотелось бы? И *что сделать* для того, чтобы существенно повысить эффективность работы, усилить продажи и увеличить доходы Компании?

/

Для анализа этой ситуации в нашем распоряжении есть *формула эффективности продаж*. f

Эффективность продаж =

= Количество менеджеров по продажам (торговых представителей) х х Количество встреч х х Результативность встреч.

Анализ сложившейся у Вас ситуации нужно вести по этой формуле *строго последовательно* — по пунктам. Давайте так и сделаем.

Сколько

СОТРУДНИКОВ ДОЛЖНО БЫТЬ
1.3, В ОТДЕЛЕ продаж

Начинаем с первого ключевого вопроса: насколько укомплектован кадрами Ваш отдел продаж? В соответствии со штатным расписанием в отделе продаж должно работать определенное количество менеджеров по продажам. Столько ли у Вас менеджеров по продажам, сколько должно быть по плану? Отдел продаж укомплектован? Или у Вас работает *меньше* менеджеров по продажам, чем необходимо?

Если Ваш отдел продаж недоукомплектован, предпринимать слишком активные действия по усилению продаж весьма рискованно. Полбеды, если не хватает одного сотрудника. Но если недостает двух сотрудников или больше — Вы очень серьезно рискуете!

Мало того, что отдел продаж, в котором не хватает сотрудников, ослаблен. Значительно хуже то, что при этом

существенно снижается уровень стабильности работающих в отделе менеджеров по продажам. Их лояльность падает, растет их неуверенность в себе и в том, что они работают в перспективной Компании. В результате усиливается текучесть кадров.

Не стоит жестко давить на сотрудников, чтобы повысить интенсивность их работы и усилить продажи. Вы, конечно, можете воздействовать на них позитивными методами — похвалами, уговорами и поощрениями. Но главное, что Вам нужно делать в этой ситуации, **—** *как можно скорее выйти из нее.* Что необходимо предпринять? Конечно же, *набрать кадры***!**

Вывод: когда в Вашем отделе продаж не хватает сотрудников, не стоит жестко давить на оставшихся, чтобы усилить продажи.

Главное — как можно скорее *набрать кадры,* **доукомплектовать отдел и выйти из ситуации повышенного риска.**

Отдельный вопрос: сколько *должно быть* сотрудников в Вашем отделе продаж?

Минимально допустимое количество сотрудников в отделе продаж — пять менеджеров по продажам плюс один руководитель продаж.

Однако при том же количестве сотрудников более эффективна следующая схема: четыре менеджера плюс два руководителя продаж, работающих в иерархии (например,

начальник отдела продаж и заместитель или коммерческий директор и начальник отдела продаж).

/

Отделы активных продаж, в которых меньше сотрудников, чем указано, с высокой вероятностью могут разваливаться сами по себе. То есть на вопрос: «Почему у меня развалился отдел продаж из трех человек?» — отвечаю: «Потому что их было трое!»

Такая ситуация связана именно со спецификой активных продаж. Например, при продажах на входящих обращениях Клиентов могут стабильно работать два сотрудника и даже один. Более того, в одиночку сотруднику будет выгоднее работать, чем вместе с кем-то (хотя объем продаж Компании, скорее всего, снизится). Возможно, он упустит часть сделок, но все самые «жирные» Клиенты точно достанутся ему.

В сфере активных продаж ситуация в корне иная. Находить и привлекать Клиентов должны сами сотрудники. Совместными усилиями они оказывают давление на рынок. Чем более сильное воздействие на рынок создает отдел продаж в целом, тем легче работать каждому сотруднику отдела. Вот и получается, что в крупном и мощном отделе продаж каждому сотруднику легче работать, чем в маленьком.

Кроме того, менеджеры, работающие в Вашем отделе продаж, сильно отличаются друг от друга по уровню и результативности. В среднем из пяти менеджеров по продажам, работающих в одном отделе, сильных коммерсантов — двое или трое. Если бы в отделе работало четыре коммерсанта, сильными из них были бы всего один или два. Один сильный коммерсант уходит — и вся работа отдела рушится, как карточный домик.

Значит, минимально допустимое количество сотрудников в отделе продаж — пять менеджеров и руководитель продаж. А лучше — четыре менеджера и два руководителя продаж.

А знаете, сколько рабочих мест нужно для такого отдела продаж? **Два полностью оборудованных рабочих места**

(стол, компьютер, телефон/факс) и восемь стульев. А для 19 отдела из десяти человек, включая двух-трех руководителей продаж, — **три полностью оборудованных рабочих места** и двенадцать стульев. Исключением из общего правила являются отделы продаж, работающие по схеме «разъездных бригад» (см. главу «Региональное развитие»). В этом случае на каждых двух сотрудников отдела продаж предоставляется одно полностью оборудованное рабочее место.

Считать отдел продаж рабочим местом менеджера по продажам — это большое заблуждение.

Рабочее место менеджеров по продажам —

«в поле», на территории Клиентов.

Отдел продаж для менеджеров по продажам — не более чем *база для операций*.

В чем разница между рабочим местом и базой для операций? Представьте себе, как действовали немецкие подлодки во Вторую мировую войну. «Рабочими местами» для них были Атлантика, Северное море и другие моря и океаны. А базой для операций могла быть, например, база подводных лодок в Киле.

Менеджерам по продажам следует как можно больше времени проводить вне офиса, занимаясь переговорами на территории Клиентов. В идеале вся команда должна собираться в отделе продаж только на оперативках и планерках. Закончилась оперативка — и сразу часть сотрудников поехала к Клиентам. Слишком комфортная обстановка в отделе продаж губительно сказывается на результатах коммерческой работы.

Если Вы предоставите полностью оборудованное рабочее место каждому менеджеру по продажам — интенсивность его работы снизится в среднем на 30 %. Если на этих рабочих местах будет неограниченный доступ в Интернет — интенсивность работы снизится как минимум на 50 %. А если Вы еще и платите менеджерам по продажам достаточно высокий оклад, то никаким чудом Вы не заставите их работать.

Хорошо, с минимальным количеством сотрудников в отделе продаж мы разобрались. Каково же **оптимальное** количество сотрудников?

Хорошо укомплектованный отдел продаж состоит из 10 человек, двое или трое из которых — руководители продаж, остальные — рядовые сотрудники. С таким отделом уже можно серьезно воздействовать на рынок!

Количество сотрудников в отделе продаж можно также рассчитать исходя из необходимости охвата Вашего сегмента рынка. Для этого нужно учитывать, сколько Клиентов одновременно может плотно прорабатывать один менеджер по продажам:

- от 30 до 40 небольших и средних Клиентов;
- или от 10 до 15 средних и крупных Клиентов;
- или от одного до трех особо крупных Клиентов — так работают VIP-Account менеджеры.

Чтобы жестко контролировать рынок, необходимо держать в одновременной проработке не менее трети Клиентов этого рынка. Получается, что с одной третью Клиентов Вы работаете, вторую треть готовите для проработки в будущем, а оставшаяся треть отдыхает — находится «под паром».

Теперь рассчитаем количество менеджеров по продажам,

необходимое Вам для плотного охвата рынка. Предположим, у Вас около двухсот корпоративных заказчиков (средние и крупные Компании). Делим это количество на три — получаем 67 Клиентов. Считаем: 67/10 = 6,7; 67/15 = 4,5. Таким образом, пяти-семи сотрудников в отделе продаж достаточно, чтобы контролировать интересующий нас сегмент рынка, состоящий из двухсот средних и крупных корпоративных заказчиков.

А если интересующих нас средних и крупных Клиентов тысяча? Чтобы плотно их «пасти», необходимо от 22 до 33 коммерсантов. Вряд ли Вы можете позволить себе такое количество сотрудников в отделе продаж! В таком случае исходите из своих реальных возможностей. Допустим, Вы готовы сформировать отдел продаж из 10 сотрудников — но не больше. Значит, Вам нужно выделить из общей массы Клиентов 300-450 Компаний (то есть дополнительно сузить целевой сегмент), на проработке которых Вы сосредоточитесь в первую очередь.

Статистика 1.4. КОММЕРЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Предположим, Ваш отдел продаж укомплектован кадрами. На что в первую очередь нужно обратить внимание, чтобы понять, насколько эффективно работает отдел продаж?

Самое время вспомнить еще два ключевых принципа профессионального управления продажами.

9 из 10 или даже 19 из 20 менеджеров по продажам, предоставленных самим себе, не могут вести продажи более чем на 20-30 % возможной интенсивности. Значит, интенсивность их работы составляет одну третью, а то и одну пятую часть от того, что требуется.

Большинство менеджеров по продажам сами не могут заставить себя работать с должной интенсивностью. Необходимую интенсивность работы менеджеров по продажам могут обеспечить только руководители продаж.

Получается, что причина низких результатов у большинства менеджеров по продажам не столько в том, что они недостаточно квалифицированно проводят переговоры, сколько в том, что они делают слишком мало звонков и встреч! Поэтому статистику работы сотрудников — сколько они делают первых и повторных звонков, первых и повторных встреч и какой «выхлоп» идет от этих звонков и встреч — нужно отслеживать постоянно. Для этого есть специальная отчетно-контрольная форма — «Статистика коммерческой работы».

В эту форму каждый сотрудник отдела продаж утром каждого

рабочего дня вносит результаты своей коммерческой работы за предыдущий день. При этом должны быть отражены следующие ключевые моменты.

■ Сколько за предыдущий день было сделано первых («холодных») звонков?

■ Сколько было назначено первых встреч?

■ Сколько было проведено первых встреч?

■ Сколько было сделано повторных звонков?

■ Сколько было назначено и проведено повторных встреч?

■ Сколько было подготовлено и отправлено коммерческих предложений?

■ Сколько было выставлено счетов?

■ Сколько было получено оплат?

В «Статистике коммерческой работы» отображается небезызвестная «воронка продаж»: видно, сколько производится первичных контактов с Клиентами, как идет отсев Клиентов на разных этапах и сколько оплат имеется в итоге. На основе этих соотношений можно рассчитать, сколько первичных контактов с Клиентами в среднем должен совершать каждый из сотрудников, чтобы получить требуемое количество оплат.

Сравнив статистику коммерческой работы разных сотрудников, можно увидеть, на каком этапе происходит сбой у того или иного коммерсанта. Исходя из этого принимаются решения о том, какие действия нужно предпринять, чтобы исправить сбои и повысить эффективность работы каждого менеджера по продажам. Ключевой признак: отсев Клиентов с одного этапа на другой у данного сотрудника значительно выше (в процентном отношении), чем у других сотрудников команды.

Предположим, данный сотрудник очень активен, у него много «холодных» звонков и назначенных первых встреч. Но большинство назначенных им первых встреч не происходят, «слетают». К примеру, другие сотрудники команды из десяти назначенных первых встреч проводят восемь-девять. А этот сотрудник — не более трех. В чем проблема?

Проблема, скорее всего, в том, что сотрудник *не заинтересовывает* Клиента, когда назначает с ним встречу. Вспомним цели первого «холодного» звонка.

■ Во-первых, выйти на ключевое лицо Компании-заказчика — одного из сотрудников этой Компании, с которым Вы можете вести переговоры по интересующему Вас вопросу.

■ Во-вторых, познакомиться с ним по телефону, представиться — имена и должности должны быть названы с обеих сторон.

■ В-третьих, *заинтересовать* Клиента.

■ И в-четвертых, *назначить с ним встречу*.

Как раз на третьем этапе и происходит сбой. А ведь вся суть первого разговора по телефону — в том, чтобы заинтересовать Клиента и *не удовлетворить* его интерес. Заинтриговать — и не раскрыть интриги. Благодаря этому Клиент сам хочет встречи с Вами, чтобы удовлетворить свое любопытство.

Если не заинтересовывать Клиента, все равно можно назначить встречу. Прижать Клиента к стенке, чтобы он не смог Вам отказать. Беда в том, что Клиент соглашается на встречу формально, — никакого желания встречаться у него нет. Такие встречи срываются по любому поводу или вообще без повода.

Как помочь сотруднику в этой ситуации? Эффективнее всего будет наставничество. Руководитель отдела продаж садится вместе с сотрудником у телефона. И они начинают делать «холодные» звонки поочередно, разбирая затем каждый разговор по схеме: «Что получилось хорошо. Что можно было сделать лучше. Что отметил для себя». Потом, когда становится ясно, где именно в работе сотрудника происходит сбой, наставничество переходит в режим жесткой дрессуры. Сотрудник раз за разом делает «холодные» звонки, а руководитель пресекает неправильные действия и вырабатывает в нем правильные.

Рассмотрим другой вариант. Судя по статистике, сотрудник проводит много встреч, в основном повторных. При этом почти нет выставленных коммерческих предложений, совсем нет счетов и оплат. В чем проблема?

По-видимому, данный сотрудник просто-напросто не делает Клиентам конкретных предложений и тем более не дожимает сделки. Он не продает Клиентам, а тусуется с ними. Причина этого — банальная коммерческая трусость. Сотрудник боится что-то предлагать, тем более боится дожимать сделку: вдруг откажут? Но если не делать предложений, тусоваться с Клиентом можно вечно — толку не будет.

Как быть руководителю отдела продаж в такой ситуации? Могу предложить эффективное лекарство из собственного опыта. Необходимо вызвать сотрудника вместе с его рабочими документами для отчета о том, что происходит с его Клиентами. С его слов составляется список Клиентов, которые находятся в достаточно плотной проработке и с которыми можно провести переговоры с реальными шансами на успех. После чего следует приказать этому сотруднику в течение двух ближайших рабочих дней назначить встречи на «до-жим» (с личным участием самого руководителя продаж) со всеми этими Клиентами. Встречи могут назначаться как на ближайшие дни, так и позже, например через неделю. Если же к утру третьего дня с тем или иным Клиентом из

списка не назначена встреча на «дожим» — этот Клиент *немедленно* передается другим сотрудникам.

Так Вы демонстрируете, что коммерческая трусость в Вашей команде не поощряется. Если коммерсант настолько боится Клиента, что даже не может назначить встречу с ним для своего руководителя, — Клиент будет немедленно передан другому коммерсанту, которому и достанется процент от сделки с этим Клиентом, если контракт будет заключен.

Таким образом, с помощью «Статистики коммерческой работы» мы можем понять, где происходит сбой в работе наших сотрудников, и помочь им его исправить.

Однако, как мы выяснили, проблема не только в том, что менеджеры по продажам теряют эффективность на каком-то этапе коммерческой работы. Проблема — в низкой активности коммерсантов, слишком малой интенсивности коммерческой работы. Другими словами, проблема заключается прежде всего в том, что коммерсанты слишком мало делают звонков и проводят встреч. А значит, одной статистики коммерческой работы недостаточно. Нужны нормативы, с которыми мы будем сравнивать эту статистику, чтобы определить, какую интенсивность работы можно считать достойным результатом, а какую — нет.

Разумеется, эти нормативы будут зависеть от схемы, по которой ведется работа с Клиентами. Возьмем для примера следующую достаточно распространенную схему коммерческой работы.

■ Отдел продаж работает с Клиентами, находящимися в том же городе, в котором расположен офис отдела продаж.

■ Активные продажи ведутся в основном на встречах, при выезде к Клиентам.

■ Встречи с Клиентами проводятся в разных районах города.

■ Каждая встреча продолжается от получаса до двух часов, в среднем час. (При достаточно продолжительных встречах можно вести «глубокую вспашку» Клиентов: делать им серьезные предложения на крупные суммы.)

Что в этом случае является хорошей статистикой коммерческой работы, а что — приемлемой?

Хорошая статистика

■ *Три (или более) встречи с Клиентами в день, проводимые в разных районах города, каждая продолжительностью около часа*. Возникает вопрос: если каждая встреча занимает около часа, плюс дорога к Клиенту — еще около часа и возвращение от него — столько же, как можно успеть сделать три такие встречи за один рабочий день? А ведь еще нужно и в офисе побывать, и звонки

сделать, и документы подготовить.

Все успеть можно, например, так. С 9:00 утра до 9:15, максимум до 9:30, — утренняя оперативка. Она проводится в офисе, присутствовать на ней обязательно. До 11:00 отводится время на офисные дела. Сделать звонки — назначить встречи на следующие дни, подтвердить сегодняшние встречи, проконтролировать платежи. Выставить Клиентам счета по факсу. Подготовить и отправить Клиентам коммерческие предложения и договоры. Решить текущие вопросы с бухгалтерией, производством и службой доставки... Все самое важное и неотложное стараемся успеть сделать до 11:00. Что не успели сегодня — откладываем на следующие дни. В 11:00 выезжаем на встречу к первому Клиенту — около часа дорога, около часа встреча. От первого Клиента — ко второму: около часа дорога, около часа встреча. От второго — к третьему: около часа дорога, около часа встреча. Если к этому времени рабочий день уже подошел к концу, сегодня в офис возвращаться не обязательно. Это можно сделать и завтра с утра. Напоминаю: рабочее место менеджера по продажам — «в поле», на территории Клиента! А отдел продаж — не более чем база для операций.

■ *Две встречи в день плюс 10-15 звонков с выходом на ключевых лиц.* В таком режиме можно стабильно работать месяцами и годами, не слишком перенапрягаясь и тем не менее проводя 10 встреч с Клиентами каждую неделю. Единственная хитрость: *чтобы проводить в среднем две встречи в день, назначать нужно в среднем три встречи в день*\

■ *Одна встреча с Клиентом в день плюс 30 звонков или более с выходом на ключевых лиц.*

■ Наконец, если в какой-то день встреч с Клиентами нет — хорошей статистикой считается *50 и более звонков с выходом на ключевых лиц.*

Отмечу несколько важных моментов, которые следует знать о «холодных» звонках.

Основная цель «холодного» звонка — назначить встречу с ключевым лицом Компании-заказчика. Имеются также важные вспомогательные цели, о которых мы говорили выше. Оптимальная продолжительность «холодного» звонка с момента выхода на ключевое лицо до назначения встречи и завершения разговора — *две минуты.* Максимально допустимая — *пять минут.* С шестой минуты разговора вероятность назначения встречи начинает резко снижаться. То есть чем дольше идет разговор, тем меньше шансов назначить встречу. В лучшем случае удастся договориться об отправке ваших материалов и предложений по факсу или по электронной почте с последующим

повторным звонком.

Эффективно делать «холодные» звонки можно только по хорошей, *документированной* (то есть отраженной на бумаге) «Технологии первого звонка». При этом Ваши сотрудники должны быть обучены правильной работе по данной технологии. Обычно такое обучение проводится в процессе адаптации новичков и на внутрикорпоративных тренингах. Если Вы не обеспечили всего этого и Ваши сотрудники делают «холодные» звонки кто во что горазд — эффективность их работы на этапе «холодных» звонков *снижается в несколько раз.*

Итак, мы выяснили, что является **хорошей** статистикой коммерческой работы. Какую же статистику коммерческой работы можно счесть **приемлемой?**

Приемлемая статистика

■ *Две встречи в день, даже если не сделано большого количества звонков Клиентам.* Если за день состоялось две встречи с Клиентами — значит, день прошел не зря!

■ *Одна встреча плюс 15 или более звонков Клиентам с выходом на ключевых лиц.*

■ Наконец, если встреч не было, но за день было сделано *25 или более звонков с выходом на ключевых лиц,* это также считается приемлемой статистикой коммерческой работы.

Однако что для нас важнее — звонки или встречи? Конечно, встречи! Поэтому введем дополнительный параметр для оценки эффективности коммерческой работы — *количество встреч в неделю.*

■ От 8 до 10 встреч в неделю (для Москвы — от 6 до 10) — **хорошая** статистика коммерческой работы.

■ От 11 до 15 встреч в неделю — **отличная** статистика коммерческой работы.

Напоминаю, что данная статистика действует при такой схеме коммерческой работы, когда каждая встреча продолжается в среднем час, а Клиенты находятся в разных районах города. Для сравнения: торговые представители работают с розничными Клиентами. Розничные точки, которые торговый представитель должен посетить за день, выстраиваются в дневной маршрут по географическому принципу: одна точка за другой по пути следования машины. Таким образом, работая по заранее подготовленным маршрутам и проводя в каждой розничной точке встречи продолжительностью до 15-20 минут, торговый представитель посещает за день от 12 до 25 точек. *На одном дневном маршруте.* Так что когда Ваши коммерсанты станут жаловаться, что выезжать к Клиентам 10 и 15 раз в неделю невозможно, напомните им: торговые представители проводят

такое количество встреч *каждый день.*

Разумеется, в статистике учитываются как первые звонки и встречи, так и повторные. Мы же с Вами понимаем, что абсолютное большинство серьезных контрактов не заключается за одну встречу и требует многоэтапных переговоров!

Изложенные выше требования к статистике коммерческой работы сведены в следующую таблицу.

Теперь мы знаем, какого количества звонков и встреч нужно требовать от своих сотрудников. А что делать в случае, если по статистике коммерческой работы мы видим, что нужная интенсивность не выдерживается?

Как известно, должную интенсивность работы менеджеров по продажам может обеспечить только руководитель отдела продаж за счет:

■ жесткого, регулярного управления на основе стандартов и технологий;

■ непрерывного административного воздействия в примерном соотношении: четыре похвалы на один «наезд».

ПРИМЕР

Идет работа отдела продаж. В углу сидит начальник отдела —-его рабочее место расположено так, чтобы он мог всех видеть. Начальник делает звонки. Завершает очередной разговор, кладет трубку, осматривает отдел, командует: «Белый телефон *свободен*!» Проследил за тем, чтобы один из менеджеров занял свободный телефон и начал звонить, — после чего сам возвращается к работе: готовит за компьютером коммерческие предложения. Отправил письма Клиентам — опять смотрит, что происходит в отделе. Командует: «Черный телефон *свободен*!»

Мораль:

если в отделе продаж есть коммерсанты, не занятые активной работой с Клиентами, в нем не должно быть незанятых телефонов!

Повышение
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ
1.5. ВСТРЕЧ

Сначала нужно думать о том, как увеличить интенсивность работы Ваших менеджеров по продажам, а уж потом — о повышении результативности их встреч с Клиентами. Если коммерсант делает слишком мало звонков и проводит слишком мало встреч, он медленно набирает опыт. Учи его, не учи — особого толку не будет.

А вот когда звонков и встреч много — самое время повысить их эффективность! При этом особое внимание следует уделять встречам, поскольку именно они обеспечивают максимальный

личный контакт с Клиентами. Практически всегда основная цель звонка — назначить встречу, на которой и обсуждаются все вопросы. Чем меньше серьезных вопросов Ваши коммерсанты пытаются решить по телефону — тем лучше.

С помощью каких инструментов можно повысить результативность встреч с Клиентами?

■ **Обучение специфике.** Ваши коммерсанты должны хорошо знать товары и услуги, которые они предлагают Клиентам.

■ **Профессиональные тренинги продаж.** Для их проведения приглашаются профессиональные бизнес-тренеры. Желательно — успешные практики с большим опытом личных продаж.

■ **Внутрикорпоративные тренинги продаж** обычно проводятся силами наиболее опытных и профессиональных переговорщиков из числа сотрудников и руководителей Вашей Компании.

■ **Наставничество** — обучение на практике личным примером. В нашем случае это совместное участие в переговорах с Клиентами. Важнейшее значение здесь также имеет «*до-жим*» сделок, который опытные коммерсанты и руководители продаж обеспечивают молодым сотрудникам. Профессиональный руководитель отдела продаж должен уделять наставничеству и «дожиму» половину всего своего времени или даже больше.

■ Вашим сотрудникам также будет полезно **самостоятельно изучать книги по продажам.** Их бесчисленное множество, однако толковых — мизер. Наиболее полезные книги — «Активные продажи» Рысева, «Школу продаж» Деревицкого и мои «Большие контракты» — имеет смысл закупить по количеству сотрудников в отделе продаж, чтобы у каждого были личные экземпляры.

Экстенсивные

МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ $_{1в6>}$ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОДАЖ

Предположим, Ваш отдел продаж полностью укомплектован кадрами. Интенсивность работы Ваших коммерсантов высока. Нормативы коммерческой работы успешно выполняются. Проводится программа мероприятий по повышению профессионализма сотрудников и увеличению результативности встреч с Клиентами. Разумеется, когда речь идет о профессиональном росте, нет предела совершенству. Но Вы понимаете: на данный момент Ваши сотрудники работают настолько хорошо, насколько это вообще возможно. В будущем они наверняка научатся работать еще лучше. Однако этот процесс будет протекать медленно и постепенно, поскольку достигнутый ими уровень уже весьма высок. И главное: на рынке труда вряд ли

удастся найти коммерсантов существенно лучше тех, которые уже у Вас имеются. То есть вряд ли у Вас получится поменять Ваших бойцов на более профессиональных.

Получается, что в своей работе отдел продаж приблизился к максимуму возможной эффективности. Какие действия можно предпринять в этой ситуации, чтобы еще больше увеличить объем продаж?

В первую очередь в голову приходят два экстенсивных метода повышения эффективности продаж.

■ Можно увеличить количество сотрудников в отделе продаж, например удвоить или утроить. Если 10 коммерсантов делают продажи на сумму *X,* то можно ожидать, что 20 коммерсантов сделают продажи на сумму *2X,* а 30 коммерсантов — на сумму 3X

■ Можно также расширить линейку товаров и услуг, которые Вы предлагаете Клиентам, добавить в прайс-лист новые виды продукции. В результате Ваши коммерсанты, проводя то же количество встреч с теми же Клиентами, на каждой встрече смогут предложить больше товаров и услуг. А значит, смогут заработать Вам больше денег.

Однако на практике все получается далеко не так красиво, как в теории. Гладко было на бумаге — да забыли про овраги. Рассмотрим основные риски, которые подстерегают Вас при реализации этих экстенсивных методов.

Идея увеличить количество менеджеров по продажам, работающих в Вашей Компании, и поднять за счет этого объем продаж может быть весьма разумной. Особенно если это связано с расширением географии продаж. Но тут есть и свои сложности.

■ Затраты на сотрудников, офисное помещение, налоги и т. д. вырастут сразу, а доходы — далеко не сразу. Пока новые сотрудники выйдут на Клиентов, пока назначат с ними первые встречи, пока состоятся многоэтапные переговоры с Клиентами... Но это еще не самая большая беда. Если Вы не можете позволить себе несколько месяцев выплачивать зарплату коммерсантам до того, как они выйдут на продажи, — Вы явно не заслуживаете серьезного увеличения доходов и роста благосостояния.

■ Хуже, если количество сотрудников в отделе продаж увеличилось, а число встреч с Клиентами по отделу в целом и объем продаж при этом уменьшились. Так запросто может случиться, если при значительном увеличении количества сотрудников в отделе продаж не удалось настолько же усилить управление продажами. Предположим, в отделе продаж были один начальник и семь рядовых бойцов. Начальник отдела продаж жестко контролировал работу сотрудников,

интенсивность их работы была близка к максимально возможной. Затем было принято решение увеличить число сотрудников в отделе продаж до 15. Как решили — так и сделали. А начальник отдела по-прежнему один. Ни о каком реальном контроле и речи быть не может. Предоставленные самим себе, коммерсанты делают звонки и встречи с интенсивностью, составляющей 20-30 % от нормальной. В результате 15 сотрудников делают меньше продаж, чем раньше делали семеро. А денег на содержание отдела теперь идет значительно больше! Вдобавок управление отделом ослаблено, начинаются брожение, разложение и прочие неприятные процессы. В результате, чтобы разрешить проблему, руководству Компании приходится уволить часть коммерсантов. Бездарно потратив время, силы и деньги, возвращаемся к тому, с чего начали.

Таким образом, при значительном увеличении количества сотрудников в отделе продаж успех возможен. Но только при условии выдвижения дополнительных руководителей, чтобы ни в коем случае не ослабить управление коммерсантами.

Совсем другие риски ожидают руководителей, которые попытаются увеличить продажи за счет расширения ассортимента — добавления в прайс-лист принципиально новых групп товаров и услуг. Руководитель рассуждает так: «Мы продаем Клиентам товары группы “А”. Зарабатываем на этом неплохо. Но недостаточно. Давайте займемся продажей товаров группы “Б”. Продавая “А” и “Б”, мы в любом случае заработаем больше, чем продавая только "А”!»

Принимается решение, товары группы «Б» закупаются и завозятся на склад Компании. Коммерсантам предлагается продавать и «А», и «Б». Результат: продажи товаров группы «А» идут по-прежнему, продажи товаров группы «Б» — практически на нуле. Почему? Дело в том, что товары группы «А» уже «раскручены» Вашими коммерсантами, Клиенты привыкли закупать эти товары у Вас. Если товар ходовой, то чем дольше Вы его продаете — тем легче идут продажи. В то же время группа товаров «Б» для Вашей Компании новая. Клиенты не привыкли накупать эти товары у Вас. Продавать их во много раз сложнее, чем предлагать Клиентам товары привычной группы «А». Ваши коммерсанты не дураки — они быстро понимают: продавая товары группы «Б», они должны потратить в пять раз больше нремени и сил, чем продавая товары группы «А», чтобы заработать тот же процент. Зачем им тратить время и силы на иродажи товаров группы «Б» себе в убыток?

Руководство видит: продажи товаров группы «Б» толком пс идут. Товар лежит мертвым грузом на складе, заморозив

существенную часть оборотных средств Компании. Руководители начинают разбираться, в чем дело, и вскоре понимают: коммерсантам просто-напросто невыгодно продавать товары группы «Б»! Что делать? Эврика! Давайте повысим коммерческий процент за продажу товаров группы «Б»! Сделаем процент от маржи, заработанной для Компании, при продаже товаров группы «Б» в два раза выше, чем при продаже товаров группы «А»!

Коммерческий процент увеличивают. Результат? Опять близок к нулю. Ведь процент увеличили в два раза, а сложность иродажи выше в пять раз. Продавать товары группы «А» все равно значительно легче и выгоднее. Потратив те же время и силы, товаров группы «А» можно продать больше в пять раз и заработать на этом больше в два с половиной раза.

Уравнять условия, сделав продажи товаров обеих групп одинаково выгодными для Ваших коммерсантов, вряд ли удастся. Ксли повысить коммерческий процент за продажу товаров группы «Б» в пять раз, он легко может превысить валовую прибыль, которую Компания получает от этой продажи. А торговать в убыток Компании нет никакого смысла.

Так и останутся товары группы «Б» лежать мертвым грумом на складе Компании. Пройдет время, будет признано, что эксперимент не удался, и складской запас распродадут за бесценок. Хорошо, если поставщик согласится забрать остатки своего товара назад, разумеется, по цене существенно ниже той, по которой он когда-то продал его Вам.

Прискорбный результат? Что Вы, могло быть хуже! Существует и другой вариант развития событий.

Сильным административным ресурсом руководство Компании все-таки заставляет отдел продаж активно продвигать новую группу товаров. Пока коммерсанты пытаются «продавить» рынок и закрепиться на нем с новой группой товаров, Клиенты, приобретающие у Вас традиционные товарные группы, остаются без должного внимания. В один прекрасный момент конкуренты замечают, что эти Клиенты лишились необходимой опеки Ваших коммерсантов и с каждым днем становятся все более легкой добычей. От такого положения дел до большой беды — один шаг. Кто-нибудь из наиболее сильных и агрессивных конкурентов может составить список Ваших ключевых Клиентов, производящих у Вас основной объем закупок по традиционным группам товаров. Затем он отдаст своим коммерсантам приказ целенаправленно проработать этот список, чтобы за небольшое время увести у Вас как можно больше ключевых Клиентов. А ведь именно Клиенты, закупающие у Вас товары традиционных групп, по-прежнему формируют Ваш основной оборот и прибыль!

Потери 30-40 % этих Клиентов ставят Ваш бизнес на грань финансового штопора и гибели. Получается: хотели за счет продаж товаров новой группы увеличить доход, а в результате после всех усилий потеряли основную часть того дохода, который у нас уже был!

ПРИМЕР

Мало кто сейчас знает, что Компания Heinz — «король кетчупов» — изначально занималась производством вовсе не кетчупов, а... маринованных огурчиков! Потом она очень успешно вышла на новый рынок. Но чем больше усиливались ее позиции

и производстве кетчупов, тем больше она теряла свои позиции и производстве маринованных огурчиков.

Эта история хотя бы закончилась хеппи-эндом: Компания успела закрепиться и развиться на новом рынке до того, как окончательно потеряла позиции на старом. Только на одну такую историю приходится сотня историй о Компаниях, которые и на новом рынке подняться не успели, и со старого вылетели, в результате чего бесславно закончили свое существование.

Ы ВЕЛИЧЕНИ Е СРЕДНЕЙ СУММЫ

1.7. СДЕДКИ

Экстенсивные методы увеличения продаж далеко не так хороши, как кажется на первый взгляд. Увеличение количества менеджеров по продажам может сработать. Но затраты вырастут сразу, а доходы — позже. Если управление просядет,

результаты вообще могут быть негативными. Если же Вы попробуете другой подход — расширение ассортимента, продажи новых групп товаров и услуг, — результаты *скорее всего* будут негативными.

Имеется еще один метод увеличения продаж, который Вы можете использовать, — интенсивный. Суть его — в *увеличении средней суммы сделки.*

Действительно, каждый сотрудник Вашего отдела продаж может сделать за месяц некоторое ограниченное количество звонков и провести определенное число встреч с Клиентами. А значит, каждый Ваш коммерсант может заключить за месяц не более некоторого заранее определенного количества сделок. Увеличить это максимально возможное количество сделок в несколько раз не удастся. Ведь оно напрямую зависит от рабочего времени, ресурс которого ограничен. Мы, конечно, можем попробовать увеличить в несколько раз число самих коммерсантов. Но если мы не справимся с управлением, проблем от этого будет больше, чем толку (об этом мы уже говорили). А вот увеличить в несколько раз среднюю сумму сделки Ваших коммерсантов вполне реально. Почему бы и нет?

Часто только кажется, что размеры средней и максимальной сделки ограничиваются спецификой бизнеса. Если внимательно изучить деятельность разных Компаний, работающих на одном и том же рынке, окажется, что размеры средних и максимальных сделок в этих Компаниях резко отличаются друг от друга. Классический пример — рынок рекламной полиграфии. У одних Компаний минимальный размер сделки — менее тысячи рублей, а сделку на сотню тысяч рублей они считают крупной. У других Компаний контракты начинаются от десятков тысяч долларов, а контракт на несколько тысяч долларов они заключают только в виде исключения. Крупными сделками для такой Компании считаются контракты на сотни тысяч, миллионы и десятки миллионов долларов.

Конечно, если Вы и так заключаете самые крупные контракты среди всех Компаний, работающих на Вашем рынке, — нельзя наверняка утверждать, что суммы Ваших контрактов можно увеличить еще в несколько раз. Другое дело, если Вы точно знаете, что многие Ваши конкуренты заключают с Клиентами значительно более крупные сделки, чем Ваши коммерсанты. Вы можете убеждать себя, что у конкурентов по-другому организован бизнес, у них больше ресурсов, лучше связи и т. д. Но истинная причина, скорее всего, в другом: Ваши коммерсанты не умеют делать Клиентам предложения на более крупные суммы, боятся делать такие предложения — и не делают их.

Эта классическая ситуация связана с проблемой личного порога и его «раскачки». Она подробно описана в моей книге «Большие контракты» (ИД «Питер», 2009). Там приводится технология, с помощью которой Вы можете вывести своих сотрудников на более серьезные суммы сделок.

Что получится в результате? При том же количестве сделок в месяц обороты и доходы Вашей Компании могут вырасти многократно. Количество сотрудников не увеличится, значит, дополнительной нагрузки на управленческий аппарат не возникнет. Активная работа по выходу на другой уровень сделок может вестись как с новыми, так и с уже имеющимися Клиентами. В итоге личный контакт с последними обновится и укрепится.

ПРИМЕР

В начале 2007 года мы строили отдел продаж Компании — производителя лицензионной детской одежды. Еще до того, как прошли первые конкурсы по набору кадров и отдел продаж был сформирован, коммерческий директор предприятия посетила мой тренинг «Большие контракты».

В ходе тренинга разбирался вопрос, как этой Компании повысить обороты и доходы. Мы пришли к выводу, что

быстрее всего этого можно достичь;' работая не с новыми, а с уже имеющимися Клиентами. То есть нужно поочередно провести переговоры со всеми такими Клиентами. Цель переговоров — увеличение объемов ежемесячных поставок этим Клиентам.

Когда на тренинге «Большие контракты» отрабатывалась «раскачка» личных порогов участников, выяснилось, что на тот момент личный порог коммерческого директора составлял $200 тыс. в месяц. Именно такова была сумма ежемесячных поставок по самому крупному из заключенных ею в этой Компании контрактов. По контракту детская одежда поставлялась в сеть гипермаркетов, скажем, «Петро».

Я дал коммерческому директору две ключевые рекомендации.

■ Во-первых, составить в Excel список ключевых Клиентов, которым Компания регулярно поставляет детскую одежду. Рядом с названием каждой Компании указать: в левой колонке — имеющийся средний ежемесячный объем поставок (в долларах), а в правой —- *максимально возможный* средний ежемесячный объем поставок (также в долларах). То есть на какую сумму можно ежемесячно отгружать товары в эту сеть, если получится максимально удачно с ней договориться. При этом учитывается объем, который сеть ежемесячно может продавать с использованием всех своих ресурсов. После того как список будет составлен, нужно посчитать в Excel итоговые суммы оборота в месяц — имеющегося и возможного. Затем следует составить план действий, как поднять объем продаж от левой колонки до правой, — и начать действовать в соответствии с этим планом.

■ Во-вторых, начать тренироваться вести переговоры на суммы в миллион долларов и выше.

Уже на следующий день после тренинга коммерческий директор составила искомый список, после чего сразу же стала назначать встречи с имеющимися Клиентами для переговоров об увеличении объема поставок. В первую же неделю две такие встречи завершились успехом. Одна из них была проведена как раз с сетью гипермаркетов «Петро». Объем поставок был $200 тыс. в месяц — стал $800 тыс. в месяц. Думаю, изначально она предложила увеличить поставки до миллиона долларов в месяц —■ в точности так, как я рекомендовал ей на тренинге. А уже в результате переговоров с закупщиками «Петро» сумма ужалась до $800 тыс. Самое интересное, что норма прибыли при этом осталась прежней.

А была она очень неплохой: прямая наценка на себестоимость составляла не менее 150 %.

В результате *ежемесячная дополнительная* прибыль только по

этому контракту оказалась больше, чем вся стоимость нашего контракта с той Компанией по построению отдела продаж под ключ. Это был первый случай в нашей практике, когда сотрудничество окупилось уже в первый месяц, еще до того, как мы сформировали нашему партнеру отдел продаж.

Как изменятся затраты на Ваш отдел продаж? Оклады останутся прежними, а проценты и бонусы возрастут пропорционально увеличению объемов продаж и доходов. Получается, что обороты и доходы Компании от продаж будут увеличиваться более быстрыми темпами, чем рост суммарных затрат на зарплату сотрудников отдела продаж (оклады + проценты). Например, при выполнении личного плана продаж сотрудник получает половину дохода в виде оклада, а другую половину — в виде процентов от прибыли Компании. Тогда, если сотрудник своими продажами превысил личный план в три раза, его доход вырастет в два раза:

50 % (оклад) + 50 % (проценты) х 3 = 200 %.

Сотрудник доволен — и Компании хорошо. Доходы сотрудников вырастут — их мотивация и лояльность повысятся. Думаю, управлять таким отделом продаж будет еще легче, чем раньше.

Таким образом, при усилении продаж интенсивными методами — за счет увеличения средней суммы сделки — мы можем получить много приятных последствий. А главное — никаких противопоказаний!

Резюме:

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ
ДЕЙСТВИЙ ПО УСИЛЕНИЮ 1.В. ПРОДАЖ

Чтобы решить, как повысить эффективность работы имеющегося отдела продаж, воспользуемся формулой эффективности продаж:

Эффективность продаж = Количество менеджеров по продажам (торговых представителей) х х Количество встреч х х Результативность встреч.

Анализ сложившейся у Вас ситуации нужно вести по этой формуле *строго последовательно*.

■ Насколько укомплектован кадрами Ваш отдел продаж? Если

он недоукомплектован, предпринимать слишком активные

действия по усилению продаж весьма рискованно. В такой ситуации не стоит жестко давить на сотрудников, чтобы повысить интенсивность их работы. Вы, конечно, можете воздействовать на них позитивными методами — похвалами, уговорами и поощрениями. Но главное, что Вам нужно делать в этой ситуации,

— это *как можно скорее выйти из нее.* Необходим *набор кадров*\

ПРИМЕЧАНИЕ

Вы можете ознакомиться с технологиями набора менеджеров по продажам в моей книге «Построение отдела продаж с "нуля" до максимальных результатов» (ИД «Питер», 2006-2009), а также в книге «Как загубить собственный бизнес: вредные советы российским предпринимателям» (ИД «Питер», 2007-2009), где кадровому вопросу посвящен целый раздел.

Вы также можете прислать мне письмо по электронной почте, чтобы получить мой комплект анкет, используемых при приеме на работу менеджеров по продажам. Для этого прошу составить письмо **в точности** так, как описано ниже.

■ Направьте письмо на адрес info@fif.ru.

■ В поле «Тема» (Subject) Вашего письма укажите:

*«*** Константину Бакшту — запрос анкет конкурса».

■ Напишите, что хотели бы получить комплект анкет для проведения конкурса.

■ В тексте письма **обязательно** укажите Ваши Ф. И. О., должность, название и адрес Компании, а также контактные телефоны с кодом города.

Если письмо будет оформлено правильно, я обязательно отправлю Вам комплект анкет. Если в письме не будет всей нужной информации, ответ не гарантируется. Мои сотрудники могут связаться с Вами и уточнить, какие дополнительные материалы послать вместе с анкетами. Следует ожидать, что к моменту получения Вашего письма у нас будут подготовлены дополнительные материалы и статьи, которые помогут Вам в проведении конкурса.

Уважаемые читатели моих предыдущих книг! Если Вы уже посылали нам аналогичный запрос до 2009 года, можете послать запрос еще раз: в комплект добавилась как минимум одна анкета!

Предположим, Ваш отдел продаж укомплектован кадрами. Следующее, на что Вы должны обратить внимание, — *интенсивность* коммерческой работы, и прежде всего — *количество встреч с Клиентами*, которые проводят Ваши сотрудники.

Если у Вас не заполняется форма «Статистика коммерческой работы», Вы не можете контролировать, насколько интенсивно работают Ваши коммерсанты. В этом случае Ваша первоочередная задача — внедрить «Статистику коммерческой работы» и обеспечить, чтобы сотрудники отдела продаж заполняли ее каждый рабочий день.

Если «Статистика коммерческой работы» внедрена и используется, необходимо установить *нормативы* коммерческой

работы. Как быть, если статистика коммерческой работы показывает, что нужная интенсивность не выдерживается? Мы уже знаем, что должную интенсивность работы менеджеров по продажам могут обеспечить только руководители отдела продаж за счет: **и** жесткого, регулярного управления на основе стандартов и технологий;

и непрерывного административного воздействия в примерном соотношении: четыре похвалы на один «наезд». Сначала нужно думать о том, как увеличить интенсивность работы Ваших менеджеров по продажам, а уж потом — о повышении результативности их встреч с Кли-

ентами. Если коммерсант делает слишком мало звонков и проводит слишком мало встреч, он медленно набирает опыт. А вот когда звонков и встреч много — самое время повысить их эффективность! С помощью каких инструментов можно повысить результативность встреч с Клиентами?

и Обучение специфике. Ваши коммерсанты должны хорошо знать товары и услуги, которые они предлагают Клиентам, **в** Профессиональные тренинги продаж, а Внутрикорпоративные тренинги продаж, я Наставничество — обучение на практике личным примером: совместное участие в переговорах с Клиентами и «дожим» сделок, который опытные коммерсанты и руководители продаж обеспечивают молодым сотрудникам.

и Вашим сотрудникам также будет полезно самостоятельно изучать книги по продажам.

Предположим, Ваш отдел продаж полностью укомплектован кадрами. Интенсивность работы Ваших коммерсантов высока. Нормативы коммерческой работы успешно выполняются. Проводится программа мероприятий по повышению профессионализма сотрудников, и на данный момент они работают настолько хорошо, насколько это вообще возможно. Получается, что в своей работе отдел продаж приблизился к максимуму возможной эффективности. Какие действия можно предпринять в этой ситуации, чтобы еще больше увеличить объем продаж?

■ Можно увеличить количество сотрудников в отделе продаж, например удвоить или утроить. При этом возможно увеличение продаж, но сначала резко возрастут затраты, а уж потом — доходы. Если же Вы не справитесь с управлением, результат может получиться отрицательным.

■ Можно также расширить линейку товаров и услуг, которые Вы предлагаете Клиентам, добавить в прайс-лист новые виды продукции. Вероятность успеха невелика, зато высок шанс не понести значительные потери.

■ Наконец, можно провести программу мероприятий, направленную на увеличение средней суммы сделок, заключаемых сотрудниками Вашего отдела продаж. Обороты и доходы Компании могут вырасти в несколько раз при прежнем количестве сотрудников. Серьезных противопоказаний не имеется. Фактически, если с количеством сотрудников, интенсивностью и результативностью встреч все хорошо, этот метод усиления продаж можно рекомендовать как *приоритетный.*

Десять советов
О ТОМ, КАК УСИЛИТЬ
1.9. ПРОДАЖИ

В качестве бонуса привожу текст моей статьи, которая в 2008 году была опубликована в альманахе «Как удержать клиентов». Некоторые рекомендации совпадают с выводами, к которым мы пришли выше, другие их удачно дополняют. Для начала давайте уточним две ключевые вещи. Во-первых, мы будем говорить о том, как усилить продажи в имеющемся отделе продаж. Разогнать отдел легко. Набрать его заново — куда сложнее. И уж точно нет гарантии, что новые сотрудники будут работать лучше старых. Поэтому давайте обсудим, как выжать больше из имеющегося отдела продаж. И из тех сотрудников, которые уже сейчас в нем работают, — как бы неидеальны они ни были.

Во-вторых, важно помнить, что все продажи делятся на два больших подвида:

■ продажи корпоративным Заказчикам — предприятиям и организациям;

■ продажи частным лицам.

Продажи корпоративным Заказникам делаются на личных контактах, личных отношениях и личных связях. Основной механизм привлечения таких Клиентов — активные продажи, которые должны вести сотрудники отдела продаж. И конечно, руководители отдела продаж.

Продажи частным лицам обычно делаются на входящем потоке, который создается средствами рекламы и пиара. Клиенты сами звонят и приходят к Вам, а уж Ваши сотрудники должны максимально эффективно отработать эти звонки и визиты.

Методы усиления продаж будут разными для работы на входящем потоке и для активных продаж. Начнем с того, как усилить продажи на входящем потоке.

Совет 1. Перестаньте работать как информационно-справочное бюро.

Знаете, как проще всего «запороть» входящий звонок?

ПРИМЕР

Звонок.

— Добрый день, Компания «СтройПрофи-2000».

— Здравствуйте, а сколько у Вас стоит гипсокартон?

— 135 рублей за метр.

— Спасибо. (Вешают трубку.)

Нужно понимать, что у Клиента, который Вам звонит, совсем не та цель, что у Вас. Ваша цель — чтобы он приехал к Вам и сделал у Вас покупку. А его цель — получить всю необходимую информацию и уйти на «вечное обдумывание».

Мораль: Вам необходимо хотя бы ненадолго втянуть Клиента в разговор. Познакомиться с ним, установить личный контакт (имена должны быть названы с обеих сторон). Дать Клиенту достаточно информации для того, чтобы заинтересовать его. Но недостаточно для того, чтобы его интерес был удовлетворен. Тогда есть шанс, что он приедет.

Совет 2. Разработайте стандарты ответа на телефонный звонок и переговоров с Клиентом, пришедшим к Вам в офис/салон. Регулярно проводите внутрикорпоративные тренинги по обучению этим технологиям.

Большинство продавцов-консультантов в салонах — молодые сотрудники не очень высокой квалификации. Текучесть среди них может быть довольно значительной. Поэтому вкладывать усилия напрямую в обучение персонала неэффективно. С уходом сотрудников все затраты времени и сил на их обучение идут псу под хвост. Вместо этого необходимо создавать эффективные схемы работы, внедрять технологии и стандарты, оформленные документально. В них содержится весь опыт, который наработали предыдущие сотрудники. Именно по этим технологиям и стандартам Вы и будете обучать новых сотрудников, приходящих в Вашу команду.

Совет 3. Собирайте статистику входящих обращений Клиентов и ведите ее анализ.

Чтобы эффективно вести работу с Клиентами на входящем потоке, необходимо знать, откуда он берется. Например, какие Ваши действия в области рекламы и пиара приносят отдачу, а какие — нет. В рамках сбора статистики, отражающей эффективность рекламы, Вам необходимо:

■ узнать, сколько было обращений Клиентов за неделю и благодаря каким публикациям и рекламным акциям они появились;

■ узнать, сколько процентов обратившихся к Вам Клиентов целевые, то есть интересуются тем, что реально может пред-

ложить им Ваша Компания, а также выяснить, сколько запросов от Клиентов по каждой из основных групп Ваших товаров и услуг поступило за отчетный период;

■ зафиксировать контактную информацию (Ф. И. О. и телефоны) большинства обратившихся к Вам Клиентов. Для этого нужно встроить специальные «зацепки» в технологию обработки входящих звонков;

■ в идеале — точно знать, какие из обращений Клиентов привели к продажам и что именно было продано.

Совет 4. Добавьте душевного тепла и личного контакта в обработку входящих звонков.

Если Клиенту нужно что-то приобрести, он составит список Компаний, которые продают интересующие его товары и услуги, и будет обзванивать их по очереди. Допустим, Ваша Компания — одна из сорока в его списке. Тогда вероятность, что Вы назовете ему цену, а он потом перезвонит именно Вам или приедет к Вам, — одна сороковая. Или 2,5 %. Прямо скажем, немного.

Чем Вы можете привлечь внимание Клиента? Что может выделить Вас из длинного ряда других Компаний? Установите с Клиентом максимальный личный контакт! Познакомьтесь с ним, узнайте, как его зовут, представьтесь сами. Разговорите его немного. Покажите, что он интересует Вас как человек, а не только как денежный мешок. Убедите его в том, что Вы будете рады увидеться с ним, после чего пригласите приехать *лично к Вам*. Назначьте встречу с Клиентом на Вашей территории. Разумеется, Вы приглашаете его в свою Компанию по деловому вопросу. Но подчеркните, что в назначенное время Вы будете ждать его лично: Вам будет приятно его видеть и Вы приложите все усилия, чтобы решить интересующие его вопросы.

Вполне возможно, что Клиент предпочтет Вашу Компанию, где хотят видеть его самого, другим Компаниям, где хотят видеть только его деньги.

Совет 5. При входящем звонке от перспективного Кли-ента не только приглашайте его к себе, но и сами набивай-тесь к нему в гости.

Лучшая возможность для продажи — это личная встреча. Поэтому мы так стараемся при обработке входящего звонка пригласить Клиента к себе. Но кто сказал, что это единственный

вариант встречи с Клиентом? Вариант, когда мы сами выезжаем к нему в гости, — ничуть не хуже! Более того, многим корпоративным заказчикам будет проще и удобнее принять Вас у себя, чем выезжать куда-то. А значит, Вы первым среди всех конкурирующих Компаний встретитесь с Клиентом лично. И получите приоритетную возможность совершить продажу.

Теперь поговорим о том, как усилить активные продажи.

Совет 6. Больше встреч!

Оптимальный момент для хорошей продажи — личная встреча с Клиентом. Пытаться продавать по телефону можно. Но что лучше всего удается по телефону, так это получать отказы. А еще — вести сбыт: продавать Клиентам то, что им заранее нужно, и по той цене, которая их заранее устраивает.

Простейшие требования к статистике встреч: 2-3 встречи в день, 10-15 встреч в неделю. При этом предполагается, что офисы потенциальных Клиентов находятся в разных концах города, а средняя продолжительность встречи — около часа. Кстати, у торговых представителей при географически выстроенных маршрутах дневной норматив встреч — от 12 до 25.

Соответственно, если Ваши менеджеры по продажам проводят от одной до трех встреч в неделю — они зарабатывают для Вас и для себя в несколько раз меньше, чем могли бы.

Совет 7. Разделите активные продажи и прием входящих обращений.

Ничто так не выводит из строя менеджеров по активным продажам, как возможность получать Клиентов от входящих обращений. В отделе продаж одной из известных мне Компаний работали семь человек. Никто из них не делал «холодных» звонков — все сидели вокруг телефонов и ждали, когда Клиенты позвонят сами. Когда раздавался входящий звонок, коммерсанты бросались к телефону и чуть ли не дрались за трубку. В день таких звонков от потенциальных Клиентов было от двух до восьми. И это при том, что *каждый* коммерсант этого отдела мог бы делать 10-15 «холодных» звонков *за нас*.

Один из вариантов борьбы с этой болезнью — сменное дежурство в отделе продаж. Допустим, в понедельник дежурит Петр. Он делает «холодные» звонки, работает с документами, из офиса никуда не выезжает. Все входящие обращения, поступившие от Клиентов в этот день, — его законная добыча. А во вторник дежурит Мария, и входящие обращения в этот день принимает она. И так далее — все коммерсанты отдела дежурят

по очереди.

Совет 8. Разработайте «Технологию "холодного" звон-ка», и пусть Ваши менеджеры по продажам действуют строго по ней!

«Холодные» звонки — это звонки в организации, которые являются потенциальными Заказчиками и с которыми у Вас еще не установлены отношения. Цели «холодного» звонка:

■ пробиться через «привратника» и выйти на ключевое лицо — сотрудника, с которым можно вести переговоры по интересующему Вас вопросу;

■ познакомиться с ключевым лицом;

■ заинтересовать его;

■ договориться о личной встрече.

54 Звонки середнячка, сделанные по эффективной технологии,

значительно результативнее, чем звонки опытного коммерсанта, который постоянно импровизирует. Причин тому много. Например, наилучшая продолжительность звонка для назначения встречи — *две минуты*. Максимальная — пять минут. Если звонок продолжается более пяти минут, вероятность успешного назначения встречи резко падает. Середнячок, работающий по хорошей технологии, делает 10-15 звонков в час. И вероятность успеха высока при каждом звонке. А опытный коммерсант разводит болтовню, тратит на звонок 15-20 минут. Количество звонков уменьшается во много раз, и вероятность назначения встречи при каждом звонке тоже снижается.

Мораль: разработайте хорошую «Технологию "холодного" звонка», и пусть Ваши коммерсанты делают звонки строго по ней. Шаг вправо, шаг влево — расстрел!

Совет 9. Используйте для ключевых переговоров переговорные бригады.

Есть много преимуществ в том, чтобы направлять на ключевые переговоры нескольких сотрудников, а не одного, как это происходит во многих Компаниях. Статус Вашей Компании в глазах потенциального Клиента возрастает автоматически: Ваша Компания явно не слишком бедствует, если на переговоры приходит целая команда. Существует три классических варианта.

■ Вместе с коммерсантом на переговоры направляется эксперт — производственник, технолог и т. д. Он берет на себя технический блок переговоров. Такая схема особенно хороша при презентациях технически сложных проектов.

■ Сильнейший переговорщик Компании «дожимает» сделку со своим Клиентом или с Клиентом молодого бойца (коммерсанта, начавшего работать недавно). Имеет смысл брать с собой одного-двух молодых бойцов для передачи опыта

и практической демонстрации того, как заключаются серьезные сделки.

■ Даже если опытных коммерсантов под рукой не оказалось, пара начинающих сотрудников может произвести на Клиента лучшее впечатление, чем один молодой и зеленый.

Совет 10. Увеличьте сумму контракта.

Каждый коммерсант, занимающийся активными продажами, может проводить в среднем 10-15 часовых встреч в неделю, если места переговоров расположены в разных концах города. При этом с большинством корпоративных Клиентов проводится много раундов переговоров, что требует нескольких встреч для каждого Клиента. Далеко не все переговоры завершаются успехом. Важно понимать, что каждый коммерсант может заключить лишь определенное количество сделок в месяц — и не больше. Есть два пути увеличения доходов Компании за счет активных продаж.

■ Вы можете увеличить количество продающих коммерсантов, при этом линейно увеличатся доходы от отдела продаж.

■ Вы можете увеличить *среднюю сумму контракта*.

Первый вариант организационно имеет свои пределы. К тому

же линейно растут не только доходы, но и затраты, а также кадровые проблемы.

А вот второй вариант может обеспечить Вам радикальное увеличение продаж и даже вывести Ваш бизнес на новый уровень. Беда в том, что, если Ваши контракты в среднем «тянут» на 20-50 тыс., а максимальный контракт был на 200 тыс., Вы даже не задумываетесь о возможностях более высокого уровня. А о них-то и нужно подумать!

Вы должны *запланировать*$_t$ на какие контракты нового уровня Вы хотите выйти. В данном случае, если до этого Ваш максимальный контракт был заключен на 200 тыс., следующий уровень контрактов может быть от 500 тыс. до 1,5 млн.

Что именно Вы можете продать Клиенту за такие деньги? Какой товар, какие дополнительные услуги? Какой сервис и сопровождение Вы можете добавить, какую «позолоченную обертку»?

Разрабатывайте *план* выхода на контракты нового уровня — и

запускайте форсированное развитие Вашего бизнеса!

Этапы
развития
□тдЕЛА ПРОДАЖ

Начальный период
РАЗВИТИЯ ОТДЕЛА
2.1. ПРОДАЖ

Вначале, когда бизнес только что создан, продажами занимается лично генеральный директор, он же — собственник бизнеса. Клиентов нужно привлечь любой ценой. На кону стоит выживание Компании. Поскольку никто не заинтересован в выживании молодого бизнеса настолько кровно, насколько собственник, он и берет на себя функции привлечения Клиентов.

Если собственник не может привлечь Клиентов на начальном этапе развития бизнеса, такой бизнес просто не выживает, и дальше говорить не о чем. При более положительном развитии событий собственнику удается привлечь Клиентов — и бизнес начинает развиваться. Клиенты обеспечивают заказы, которые нужно исполнять — поставлять товар либо оказывать услуги. За первыми сделками следуют повторные, объемы заказов увеличиваются. Вместе с ростом объема заказов увеличивается и количество административных вопросов, не связанных непосредственно с продажами. Обслуживание и исполнение заказов требуют расширения штата, а всем известно: больше людей — больше проблем. Получается, что чем больше становится Клиентов и заказов, тем меньше времени остается у генерального директора на привлечение новых Клиентов.

Часто бывает так, что генеральный директор все еще числится главным коммерсантом Компании, но времени на привлечение новых Клиентов у него не остается совсем. Какое-то количество Клиентов он успел привлечь до этого. На их повторных заказах и продолжает жить Компания. Если клиентская база достаточная, Компания может просуществовать в таком положении несколько лет. Внешне все благополучно: поступают заказы, есть оборот и даже прибыль. Только с новыми Клиентами давно никто не общается. Более того: заказы от имеющихся Клиентов обслуживаются, а встреч с ними для поддержания и укрепления личных отношений давно никто не проводит. Какие встречи с Клиентами, когда вчера опять приходили вымогатели из санинспекции, а сегодня шофер Вася ушел в запой!

В результате новых Клиентов у Компании нет, а отношения со старыми чем дальше, тем слабее. Однако если Компания более или менее приемлемо исполняет имеющиеся заказы, сама по себе

она вряд ли погибнет. Нужен удар со стороны. Как показывает практика, такой удар наносится. И скорее раньше, чем позже.

Например, на том же рынке находится сильный и амбициозный конкурент: либо местная Компания, которая активно ведет экспансию, либо федеральная Компания, которая открыла свое представительство в регионе и старается «поджать» под себя местный рынок. В этой Компании работает молодой амбициозный начальник отдела продаж. Он постоянно думает о том, как выполнить план продаж, получить месячный, квартальный и годовой бонусы, хорошо зарекомендовать себя в глазах руководства. В один прекрасный день он обращает внимание на то, что при попытке забрать Клиентов у Компании ***X*** его коммерсанты практически не встречают сопротивления. Условия у Компании ***X*** уже не вполне конкурентоспособные, личный контакт с Клиентами слабый — а Клиенты-то жирненькие! Тут-то начальнику отдела продаж и приходит в голову гениальная мысль о том, ***что именно*** поможет ему перевыполнить план на 20 % и получить ударный бонус. Давайте составим списки Клиентов Компании ***X*** и синхронно по ним по всем ударим, чтобы перетянуть их к себе! Если условия у Компании ***X*** не самые лучшие, а личный контакт с Клиентами слаб — значит, ее Клиенты практически не защищены против нашей атаки! Мы можем за пару месяцев перевести к себе на обслуживание значительную часть ее Клиентов, и план продаж будет перевыполнен!

6 □ Сказано — сделано. Идет направленная проработка большин

ства ключевых Клиентов Компании X Если события обернутся удачно для агрессора, за короткий срок он сможет переманить к себе от 30 до 50 % Клиентов Компании X. В результате амбициозный начальник отдела продаж, скорее всего, действительно получит свои бонусы. А вот Компании X придется несладко. Если Компания теряет 50 % Клиентов, это не означает, что ее доходы уменьшились наполовину. Обычно обороты в таких случаях падают ниже ватерлинии, бизнес начинает каждый месяц приносить убытки. А ведь привлечением новых Клиентов давно никто не занимался — восполнить потери чрезвычайно трудно. Генеральный директор, который традиционно все еще считается главным коммерсантом Компании, тратит время и силы на решение проблем, связанных с хроническим безденежьем. Ему не до привлечения новых Клиентов. На шее Компании затягивается финансовая удавка, и ее уже не снять до самой гибели бизнеса. В таком положении Компания может протянуть какое-то время, пока собственник еще не совсем опустил руки. Но как только он

сдается — бизнес гибнет практически мгновенно.

собственник Бизнеса

Такая судьба ожидает практически все Компании, в которых собственник вовремя не смог делегировать подчиненным задачи по поиску и привлечению новых Клиентов. Неважно, существует ли бизнес три года, семь лет или пятнадцать. У него нет шансов выжить. Он неизбежно погибнет — чуть раньше или чуть позже.

Поэтому любой более или менее успешный бизнес должен в определенный момент сойти с этого тупикового пути — это вопрос выживания. В один прекрасный день генеральный директор, он же главный собственник, он же основной и единственный коммерсант, вдруг понимает: чем дальше, тем больше возникает вопросов, отвлекающих внимание от продаж. И тем меньше времени остается у него на привлечение новых Клиентов.

Напрашивается решение: принять на работу сотрудников, чьей задачей будет поиск и привлечение новых Клиентов. То есть они будут выполнять ту самую работу, которой до этого занимался директор Компании. Впрочем, и тут многие директора пытаются обойтись полумерами. Сразу сформировать полноценный отдел продаж они не готовы, поэтому сначала принимают на работу одного или двух менеджеров по продажам. Чтобы посмотреть, как пойдет дело, и потом принять решение: стоит ли брать на работу еще коммерсантов.

Беда в том, что минимальное стабильное количество сотрудников в отделе активных продаж — пять рядовых коммерсантов плюс руководитель. Отдел, в котором работает меньше сотрудников, скорее всего, развалится сам собой. Понятно, что ни один, ни два менеджера по продажам не могут добиться сколько-нибудь существенного успеха. Они приходят в Компанию, начинают работать. Может быть, они сделают несколько продаж, а может, и нет. В результате им не удается достичь серьезного постоянного успеха, и они уходят — кто-то раньше, кто-то позже. На их место принимают

6 **2** новых сотрудников, с которыми случается все то же самое. В итоге многие руководители бизнеса приходят к выводу, что менеджеры по продажам бесполезны и лучше работать по старинке. Фактически, таким образом бизнесу подписывается отсроченный смертный приговор. Логика здесь примерно та же, как если бы Вам нужно было перепрыгнуть через пропасть и Вы сначала для пробы попытались преодолеть ее на 20 %.

Позитивное развитие событий возможно в том случае, когда генеральный директор с самого начала окажется более решительным и сразу сформирует полноценный отдел продаж, в котором будет не менее пяти рядовых коммерсантов. Или же тогда, когда после нескольких неудачных попыток привлечь Клиентов с помощью одного-двух менеджеров по продажам директор придет к выводу: если не создать нормальный отдел продаж, толку не будет. Такой отдел продаж сможет достичь достойных результатов, стабильно приводить в Компанию Клиентов и приносить Компании прибыль.

Итак, предположим, что события пошли по благоприятному пути. Отдел продаж сформирован, в нем пять коммерсантов или больше. Возглавляет его начальник отдела продаж. Допустим, собственник бизнеса достаточно умен и профессионален, чтобы понимать: для эффективного управления отделом продаж одного руководителя недостаточно. Он предусматривает наличие в своей Компании одновременно двух руководителей продаж. Вышестоящим руководителем является коммерческий директор. Ему подчиняется начальник отдела продаж. Которому, в свою очередь, подчиняются менеджеры по продажам.

С этой отправной точки мы и начнем анализ развития сбытовых подразделений Компании во времени. Типовая оргструктура сбытовых подразделений в этом случае может выглядеть следующим образом.

Генеральный директор
I
Исполнительный директор
У
Коммерческий директор
Начальник отдела продаж
00000 ***Менеджеры по продажам***

Можно ли дополнительно улучшить такую структуру отдела продаж? Да, можно. Имеет смысл предусмотреть в отделе дополнительного сотрудника — ***администратора отдела продаж***. Что это за сотрудник и в чем его роль?

Обычно это девушка или женщина средних лет со склонностью к рутинной работе с документами. Своего рода секретарь с немного расширенными обязанностями. Она числится в отделе продаж, но сама коммерсантом не является и коммерческой работы с Клиентами не ведет. Зато она выполняет функции внутреннего бэк-офиса для отдела продаж. Она готовит и оформляет для всех сотрудников отдела продаж документы, необходимые для работы с Клиентами: договоры, счета, счета-фактуры, акты выполненных работ, типовые коммерческие

предложения. Также именно она следит за общей базой Клиентов на компьютере (или CRM), заносит туда информацию о Клиентах, с которыми работают коммерсанты, и сверяет с базой новые «длинные списки» Клиентов. Надо отметить, что только с помощью администратора отдела продаж информацию в общей базе Клиентов либо CRM можно содержать в порядке. Если администратор не присматривает за базой и менеджеры сами вносят в нее информацию и корректируют

 ее — база Клиентов быстро приходит в состояние неограниченного бардака.

Время, которое коммерсанты раньше должны были тратить на оформление всех этих бесконечных бумажек, высвобождается для работы с Клиентами. Кроме того, положа руку на сердце следует признать: менеджеры по продажам — далеко не лучшие специалисты в оформлении документов. Многие вполне профессиональные коммерсанты патологически не способны написать коммерческое предложение на одну страницу формата А4 без нескольких грамматических ошибок. Если в типовом коммерческом предложении нужно исправить только заголовок, будьте уверены: именно там коммерсант и допустит опечатку прямо в имени Клиента. А уж когда видишь, как некоторые менеджеры по продажам высчитывают НДС, волосы встают дыбом! В то же время администратор отдела продаж готовит чистые и опрятные документы, причем в большом количестве. Общая база Клиентов на компьютере или CRM в полном порядке. Решается куча мелких административных вопросов, необходимых для обеспечения работы отдела продаж... Красота!

Большое значение имеет и то, что при наличии администратора отдела продаж коммерсанты не могут отсиживаться за бумажками и увиливать от коммерческой работы под благовидным предлогом. Эти талантливые ребята способны целый день убить на то, чтобы в поте лица готовить договор для Клиента. Кто спорит, договор нужен. Только если бы такой же договор понадобился ***срочно***, они сделали бы его за полчаса! Наличие же администратора отдела продаж позволяет избежать подобных ситуаций. Что обеспечивает весьма ощутимый экономический эффект.

Подходящего администратора отдела продаж проще найти и принять на работу, чем обычного менеджера по продажам. Платить администратору нужно меньше, чем коммерсанту. У более квалифицированных и высокооплачиваемых сотрудников отдела продаж высвобождается значительная часть времени, которое они раньше тратили на возню с документами, а теперь могут направить на работу с Клиентами. В самих

документах и базе Клиентов воцаряются красота и порядок. Поэтому администратор отдела продаж становится весьма ценным приобретением для Компании. А затраты на его содержание с лихвой окупаются дополнительными продажами.

Фактически администратора отдела продаж выгодно принимать на работу уже в отдел минимально приемлемого размера: пять коммерсантов плюс руководитель. Еще больше пользы администратор приносит в полностью укомплектованном отделе продаж из десяти человек, из которых двое-трое — руководители, остальные — рядовые коммерсанты. Типовая оргструктура отдела продаж в этом случае может выглядеть так.

«ЗАБОЛАЧИ ВАН И Е»

2.2. ОТДЕЛА ПРОДАЖ

Итак, в Вашей Компании полностью сформирован отдел актив-ных продаж в составе коммерческого директора, начальника

отдела продаж, не менее чем пяти коммерсантов и администратора отдела продаж. Все складывается удачно: менеджеры по продажам ведут активный поиск и привлечение корпоративных заказчиков. «Холодные» звонки Клиентам, встречи на выезде к Клиентам, многоэтапные переговоры, укрепление и развитие личных отношений... Неудивительно, что результатом такой активной работы становятся продажи, привлеченные Клиенты и деньги, заработанные для Компании.

С каждым месяцем эффективность Ваших менеджеров по продажам становится все выше. Команда Ваших коммерсантов привлекает все новых и новых Клиентов. Со многими из них заключаются повторные сделки, которые вскоре становятся достаточно частыми. Еще лучше, если Клиенты заключают с Вами договоры на текущее обслуживание и Вы начинаете поставлять им товар либо оказывать им услуги регулярно. Со временем повторных продаж и Клиентов на текущем обслуживании оказывается все больше, и все значительней становится доля, которую доход от этих сделок приносит в бюджет Вашей Компании. Доходы растут, бизнес процветает, и все просто замечательно.

Однако через некоторое время Вы с удивлением замечаете: стиль работы менеджеров по продажам полностью изменился. Охотники, которых раньше редко можно было видеть в офисе, поскольку они постоянно вели выездные переговоры с Клиентами, теперь бесконечно тусуются в отделе продаж. На работе они не напрягаются: работают с ленцой, спустя рукава. Похоже, большую часть времени менеджеры просто бездельничают. Тем не менее зарабатывают они очень даже неплохо — в основном благодаря

повторным продажам и текущему обслуживанию ранее привлеченных Клиентов.

Новые Клиенты практически не привлекаются. Коммерсанты сидят в офисе, оформляют заявки, поступившие от ранее привлеченных Клиентов, и большую часть рабочего дня по-

просту ничего не делают. Когда Вы говорите им, что пора бы возобновить привлечение новых Клиентов и заняться «холодными» звонками, они соглашаются — и по-прежнему ничего не делают. Когда уговоры становятся более настойчивыми — они начинают упираться. Если Вы попытаетесь жестко давить на них — они легко могут организовать профсоюз, чтобы защитить свое «право» на безделье. Хуже всего, если этот профсоюз возглавит начальник отдела продаж. Они могут начать шантажировать Вас, чтобы Вы оставили их в покое. Или даже могут потребовать улучшения условий оплаты, угрожая тем, что, если Вы не согласитесь с их требованиями, они уволятся в полном составе. И перейдут на работу к одному из Ваших конкурентов, прихватив с собой Вашу клиентскую базу. Чем бы ни закончилась эта попытка шантажа, ситуация для Вас изначально проигрышная. Личные связи с имеющимися Клиентами действительно в основном замкнуты на сотрудниках отдела продаж. Если они сговорятся и все вместе уйдут из Компании — Ваши потери могут быть чрезвычайно болезненными. Вне зависимости от того, выиграют или проиграют сами сотрудники отдела продаж в результате своего бунта.

Даже если дело не дойдет до открытого конфликта и ухода от Вас отдела продаж в полном составе, изменений к лучшему не ждите. Сотрудники продолжат собирать урожай с ранее привлеченных Клиентов, полностью забросив активную коммерческую работу. Все Ваши попытки уговорить их вновь начать активный поиск Клиентов в лучшем случае приведут к тому, что коммерсанты показательно сделают несколько десятков «холодных» звонков — только чтобы Вы отвязались. После чего они вновь вернутся к пассивному сидению в офисе и ожиданию заявок от имеющихся Клиентов.

Понятно, что Ваша Компания занимает на рынке полностью пассивную позицию. Серьезного привлечения новых крупных Клиентов не ведется. Более того, отношения со старыми Клиентами тоже толком не поддерживаются. Ваши коммерсанты сидят в отделе и оформляют документы по их заявкам. Но в офисы к ним уже не выезжают, личных встреч не проводят — так что отношения постепенно сходят на нет. Клиентская база Вашей Компании не расширяется. Кроме того, она толком не защищена от происков конкурентов. Тут недалеко и до серьезных проблем,

особенно если конкуренты начнут действовать активно. А уж про увеличение доходов Компании и развитие бизнеса наверняка можно забыть.

Как же так получилось, что коммерсанты, которые еще недавно активно охотились на Клиентов, теперь обленились, «разжирели» и превратились в клерков? Чтобы это понять, нужно вернуться назад во времени — к тому моменту, когда отдел продаж только создавался и начинал активную работу по привлечению Клиентов. Ваши менеджеры по продажам делали «холодные» звонки в большом количестве, а основную часть времени уделяли переговорам с Клиентами. В результате в Компанию привлекались новые Клиенты, которым впоследствии можно было делать повторные продажи или которых можно было перевести на текущее обслуживание.

Возможность делать Клиентам повторные продажи или переводить их на текущее обслуживание определяется спецификой бизнеса. Если Вы заключили контракт на поставку своей продукции в розничную сеть, можно предположить, что заказы на новые партии продукции в рамках этого контракта будут поступать регулярно. Аналогично, если Вы поставляете запчасти для сельхозтехники, то Ваши Клиенты будут периодически обращаться к Вам с новыми заявками. Как скоро будет сделана следующая заявка и на что именно, Вы заранее не знаете. Но техника имеет обыкновение ломаться — и в том, что очередная заявка рано или поздно поступит, можно быть уверенным. Другой вопрос, у кого будет закуплена следующая партия запчастей — у Вас или у Вашего конкурента. Еще жестче Клиент привязан к Компаниям, которые предоставляют ему услуги телефонной связи или доступа в Интернет. Заключение договора и подключение Клиента к телефонным линиям либо к сети Интернет автоматически означают возникновение определенных ежемесячных платежей. Запчасти могут и не заказать, а за телефоны придется платить в любом случае. Здесь мы видим пример текущего обслуживания в чистом виде.

Совсем другая ситуация у тех, кто торгует тяжелым промышленным оборудованием, например поставляет производственные линии под ключ. То, что Вы три года назад уже продали одну производственную линию данному заводу, совершенно не означает, что еще одну производственную линию завод обязан заказывать у Вас. В этом случае каждый очередной контракт придется делать почти заново, в поте лица своего. Неудивительно, что при продаже подобного оборудования так популярны «откаты». Поставщики пытаются таким образом обеспечить себе преимущества перед конкурентами в глазах

Клиента, привязать его к себе с помощью личного интереса.

И абсолютно иная картина, когда после первого заказа идут повторные, а еще лучше, если Клиент переходит на текущее обслуживание. Каждая сделка с новым Клиентом дает возможность не просто единовременно заработать денег, но и увеличить ежемесячные доходы Компании. Преимущества такой схемы ведения бизнеса очевидны. Вскоре Ваши коммерсанты понимают, что, если наладить отношения с Клиентом на постоянной основе, он будет делать заказы вновь и вновь. Причем получать повторные заказы значительно проще, чем заключать такие же сделки со вновь привлекаемыми Клиентами. А для Компании деньги те же!

Таким образом, если удачно привлечь Клиентов и перевести отношения с ними на постоянную основу, они каждый месяц будут обеспечивать Компании неплохой оборот, а коммерсанту — хороший коммерческий процент. И менеджеру по продажам нужно будет тратить на это не так уж много усилий.

Выгодность и легкость этой схемы как раз и порождают серьезную проблему. Коммерсанты очень быстро понимают, что собрать миллион за счет текущих платежей Клиентов во много раз легче, чем собрать тот же миллион за счет первых проплат вновь привлекаемых Клиентов. А коммерческий процент и за тот, и за другой миллион платится один и тот же! Вскоре у коммерсантов вырисовывается наиболее эффективная схема работы. Сначала нужно привлечь некоторое количество новых Клиентов, чтобы их текущие платежи могли обеспечить коммерсанту приемлемый доход. После чего следует дополнительно поработать с этими Клиентами и «раскачать» их текущие платежи, чтобы доход коммерсанта повысился от приемлемого до достойного. С этого момента необходимость в привлечении новых Клиентов, с точки зрения коммерсанта, полностью исчезает. Главное — постараться не растерять имеющихся Клиентов, чтобы можно было спокойно жить на дивиденды от ранее проделанной коммерческой работы. Вот

так и получается, что Ваши охотники развращаются и перестают заниматься активной коммерческой работой. Это происходит тем быстрее, чем эффективнее коммерсант и чем быстрее он может привлечь Клиентов и перевести их в режим постоянных платежей.

Конечно, Вы можете попытаться справиться с этой ситуацией с помощью изменения схемы мотивации или управленческого воздействия. Еще раз внимательно посмотрим: в чем заключается работа коммерсантов, когда они занимаются привлечением новых Клиентов? В основном это встречи и переговоры на выезде, на

территории Клиентов. То есть хороший охотник большую часть времени проводит вне офиса в соответствии с известным принципом «волка ноги кормят». А что нужно делать, чтобы принимать от Клиентов заявки и оформлять повторные заказы? Сидеть в офисе за компьютером, общаться с Клиентом по телефону и составлять бумажки. Какую бы мотивацию Вы ни придумали, какое бы управленческое воздействие ни применяли, Вам не удастся сделать так, чтобы один и тот же сотрудник весь день находился на переговорах, занимался привлечением новых Клиентов и одновременно с утра до вечера сидел в офисе, чтобы оформлять заказы для ранее привлеченных Клиентов. Более того, сама логика процесса подталкивает коммерсанта к тому, чтобы он все больше сидел в офисе и все меньше выезжал к Клиентам. Он размышляет просто: «Я должен сидеть в офисе. Что будет, если я уеду, а в офис позвонит мой Клиент и захочет сделать заказ? Меня не окажется на месте, заказ принять будет некому. Не дай Бог, Клиент отдаст этот заказ конкурентам, и мы его потеряем. Неужели мы с таким трудом привлекали наших Клиентов только для того, чтобы так легко их терять?» И его лень-матушка полностью согласна с этой логикой.

Данную проблему нельзя решить ни мотивацией, ни управленческим воздействием. Поскольку никак нельзя обеспечить,

чтобы один и тот же сотрудник весь день выполнял две совершенно разные работы — одну в офисе, другую вне его. Тем более, чтобы он выполнял их хорошо. Заметим, что для одной из этих двух работ — сидения за компьютером в офисе и оформления документов — менеджеры по продажам изначально не очень-то подходят. Многие из них не в ладах с русским письменным, а уж как они составляют документы для бухгалтерии — это отдельный разговор. Зато с такой работой прекрасно справляются девочки-клерки, которых легче нанять и которые обходятся дешевле, чем опытные менеджеры по продажам. Получается, что квалифицированные и высокооплачиваемые сотрудники занимаются не свойственной им работой, требующей меньшей квалификации, — и вдобавок не способны выполнять эту работу как следует!

Такая ситуация возникает прежде всего в том случае, если в соответствии со спецификой Вашего бизнеса значительная или основная часть Клиентов после первой сделки переходит в режим повторных закупок либо текущего обслуживания. Проблема не стоит настолько остро, если каждую сделку приходится заключать практически заново. Тут, правда, возникает проблема посерьезнее: высокая нестабильность платежей Клиентов и

продаж в целом. То, что многие ранее привлеченные Клиенты регулярно делают Вам повторные заказы или даже стабильно платят Вам из месяца в месяц, — большое благо. Такому бизнесу значительно проще обеспечивать финансовую стабильность и надежный фундамент для дальнейшего развития. Беда в том, что именно это преимущество легко может стать причиной полного отказа Вашего отдела продаж от активных действий по привлечению новых Клиентов.

Если проблему нельзя решить ни мотивацией, ни управленческим воздействием, значит, нужен другой механизм. Опыт показывает, что с данной проблемой можно справиться только ***структурно —*** с помощью реорганизации организационной структуры сбытовых подразделений Компании. Необходимо создать еще один отдел — ***клиентский*** (или абонентский), который будет работать параллельно с отделом продаж.

Рассмотрим, как строится взаимодействие этих двух отделов.

Коммерческий

2.3. И КЛИЕНТСКИЙ ОТДЕЛЫ

Необходимость в клиентском отделе возникает тогда, когда отдел продаж уже привлек определенное количество Клиентов. Часть этих Клиентов начала размещать повторные заказы либо работать с Вами в режиме текущего обслуживания, и повторные платежи стали составлять существенную величину. Мы уже знаем, что нельзя заставить одного и того же сотрудника одновременно выполнять две совершенно разные работы, одна из которых носит офисный характер, а другая — разъездной. Чтобы обе работы выполнялись одновременно и эффективно, ими должны заниматься ***разные*** люди. Точнее, нужно создать в рамках сбытовых подразделений Компании два отдела — коммерческий (он же отдел продаж) и клиентский. Каждый отдел — со своим штатом сотрудников, у каждого — свой начальник. Оба начальника — как начальник отдела продаж, так и начальник клиентского отдела — подчиняются непосредственно коммерческому директору. Оба начальника находятся на одном и том же уровне должностной иерархии Компании и взаимодействуют друг с другом на равных. В целом процесс работы с Клиентами строится таким образом, что Клиенты привлекаются сотрудниками коммерческого отдела, после чего передаются на сопровождение и текущее обслуживание в клиентский отдел. Типовая оргструктура сбытовых подразделений Компании в этом случае может выглядеть следующим образом.

Проанализируем, в чем заключаются различия в специфике

работы сотрудников коммерческого и клиентского отделов.

■ ***Основная задана сотрудников коммернеского отдела —*** поиск и привлечение новых Клиентов. Большую часть своего рабочего времени коммерсанты должны проводить на встречах с Клиентами, причем преимущественно на территории Клиента. Соответственно, слишком комфортное рабочее место скорее вредит продажам, чем помогает им. Нормальным является следующее соотношение: одно полностью оборудованное рабочее место на трех сотрудников отдела продаж. Исключение — отдел региональных продаж, работающий по схеме «разъездных бригад»: в этом случае необходимо обеспечить одно полностью оборудованное рабочее место на каждых двух сотрудников отдела.

■ ***Основная задана сотрудников клиентского отдела*** — получение заявок от ранее привлеченных Клиентов и осуществление повторных продаж, контроль платежей и оформление всех необходимых документов. Можно сказать еще проще и конкретнее:

главная задача клиентского отдела — 75

сбор всех основных платежей со всех имеющихся у Компании Клиентов*

■ Сотрудники клиентского отдела с утра до вечера находятся в офисе и, как правило, никуда не выезжают. Разумеется, у каждого из них имеется собственное полностью оборудованное компьютеризованное рабочее место. Благодаря тому что каждый сотрудник клиентского отдела весь день занимается типовыми, достаточно рутинными операциями, он выполняет их в значительно большем количестве и гораздо качественнее, чем это мог бы делать коммерсант.

■ Образно можно сказать, что основная работа коммерсантов — «соблазнение» (путем тесного личного контакта) Клиентов на сотрудничество. А основная работа сотрудников клиентского отдела — «секс» с Клиентами по телефону, чтобы выжать из них деньги. И кроме того, производство макулатуры в промышленных масштабах.

■ С каким количеством Клиентов одновременно может работать коммерсант? Одновременно он может держать в плотной проработке не более 30-40 небольших и средних корпоративных Клиентов. Либо не более 10-15 средних и крупных корпоративных Клиентов. Либо от одного до трех особо крупных корпоративных заказчиков.

■ С каким количеством Клиентов одновременно может работать сотрудник клиентского отдела? Если без особого напряжения, то с сотней или двумя сотнями. А при наличии

хорошей биллинговой системы (или сервера статистики) один сотрудник клиентского отдела может параллельно сопровождать от тысячи до двух тысяч корпоративных Клиентов.

Система оплаты КОММЕРЧЕСКОГО ОТДЕЛА

Посмотрим, как взаимодействие с клиентским отделом отражается на системе оплаты коммерсантов. Каковы основные принципы системы оплаты менеджеров по продажам?

З/П = оклад +

+ % от продаж +

+ бонусы (коэффициенты) за выполнение/невыполнение плана*

Оклад у сотрудников отдела продаж должен быть не очень большим. Он может составлять от 20 до 50 % результирующего дохода сотрудника при выполнении личного плана продаж. Например, если предполагается, что в каком-то регионе сотрудник при выполнении личного плана продаж должен зарабатывать 30 тыс. рублей в месяц, оклад может составлять от

6 тыс. до 15 тыс. рублей. Остальная часть дохода формируется за счет коммерческого процента и бонусов.

С другой стороны, очень опасно давать слишком маленький оклад, неконкурентоспособный на рынке труда данного региона. Например, если большинство Компаний, предлагающих работу менеджерам по продажам в Вашем регионе, предоставляют таким сотрудникам стартовый оклад на уровне 8-12 тыс. рублей в месяц, Вы можете подстроиться под эти условия. Так, можно установить оклад в размере 10 тыс. рублей в месяц, и тогда сотрудник при выполнении личного плана продаж помимо оклада будет получать 20 тыс. в месяц в виде коммерческого процента и бонусов. Или Вы можете установить оклад в размере 12 тыс. рублей — тогда процентами и бонусами Вам придется выплачивать 18 тыс. в месяц. Или же возможно такое соотношение: 15 тыс. в виде оклада и 15 тыс. в виде процентов и бонусов.

Заметим, что доход сотрудника при выполнении личного плана продаж не меняется: в любом варианте выполнил личный план — получил 30 тыс. рублей в месяц. И это отнюдь не максимально возможный доход для коммерсанта. Например, если в определенном месяце коммерсант выполнил удвоенный личный план продаж, при этом постоянная часть его дохода (оклад) составляет 12 тыс., а переменная часть выплачивается пропорционально продажам, за этот месяц такой сотрудник заработал 48 тыс. рублей.

А вот устанавливать для новых сотрудников оклад на уровне 6 тыс. рублей в месяц было бы большой ошибкой. Такие условия оплаты не выдержат конкуренции на рынке труда, даже если результирующий доход коммерсанта при выполнении личного плана продаж составит 30 тыс. рублей в месяц, и по меркам Вашего региона это хорошие деньги. Сотрудник рассуждает так: если он выполнит личный план, то, возможно, заработает 30 тыс. Но если продаж не будет — он получит только 6 тыс. В то же время, поступив на работу в другое место, он без особых усилий может получить стабильный доход на уровне 10-12 тыс. Таким образом, по доходности Ваша система оплаты будет конкурентоспособна. А по стабильности — нет. В результате сотрудники, приходящие к Вам по конкурсу, через месяц, два или три неизбежно будут уходить от Вас и искать себе другую работу. Разумеется, за столь непродолжительный срок они вряд ли успеют обеспечить Вам хорошие результаты продаж. А время и силы, которые Вы затратите на обучение этих сотрудников, позволят им значительно лучше и эффективнее работать в их ***следующей*** Компании.

Напротив, если в соответствии со спецификой Вашей сферы деятельности контракты крупные, а переговоры долгосрочные,

постоянная часть зарплаты коммерсантов может быть и выше 50 % результирующего дохода при выполнении личного плана. Тогда переменная часть будет ниже.

Следующий вопрос: от чего платится коммерческий процент? Самый распространенный вариант — процент выплачивается от принесенных денег. То есть от платежей, которые пришли от Клиентов, привлеченных данным коммерсантом. Так вот, если в Вашем бизнесе вообще возможны скидки, такая система оплаты может стать фатальной ошибкой. Фактически она прямо приказывает давать неумеренные скидки и резать Вам маржу. Как известно, самый простой способ продать ходовой товар в большом объеме — продать его ниже себестоимости. Именно в этом направлении и будут двигаться Ваши продажи.

В такой ситуации нельзя платить коммерсантам процент от оборота принесенных ими денег. Вариант: можно платить коммерческий процент от валовой прибыли (или маржи) по поступившим платежам. При этом не от ***реальной*** валовой прибыли (или маржи): тогда коммерсанты половину месяца будут заниматься «разборками» с финансистами вместо того, чтобы делать продажи. Разумнее платить коммерческий процент от ***упрощенной*** валовой прибыли (или маржи) по платежам, поступившим от Клиентов данного коммерсанта.

Сверх того, в приказ об оплате труда обязательно вносятся

личные планы продаж и ***планы продаж на отдел/на Компанию.*** Кроме того, указывается ***прямая зависимость*** ставки коммерческого процента от выполнения или невыполнения плана. Таким образом, менеджер по продажам получит меньший коммерческий процент за данную сделку, если не выполнил личный план продаж в этом месяце. Он получит больший коммерческий процент за ту же самую сделку, если выполнил личный план продаж в этом месяце. И еще большее вознаграждение за ту же сделку он получит, если в этом месяце выполнен план продаж на отдел/на Компанию.

Подробный рассказ о том, как разрабатывается приказ об оплате труда менеджеров по продажам, Вы можете найти в моей книге «Построение отдела продаж с “нуля” до мак-симальных результатов» (ИД «Питер», 2006-2009), где этой теме посвящен целый раздел, который включает готовый шаблон приказа об оплате труда и поэтапную технологию его разработки.

Таким образом формируется доход менеджера по продажам в том случае, если в Компании нет клиентского отдела. Если клиентский отдел создается, система оплаты труда менеджеров по продажам в целом остается такой же. При этом, что чрезвычайно важно, **добавляется процент от текущих платежей ранее привлеченных Клиентов.**

Процент от текущих платежей ранее привлеченных Клиентов является постоянной прибавкой к окладу коммерсанта. Каждый месяц этот процент высчитывается от всех платежей, поступивших от Клиентов, которые были привлечены данным коммерсантом ранее и уже переданы на текущее обслуживание в клиентский отдел.

Таким образом, платежи с этих Клиентов собирают сотрудники клиентского отдела, а не коммерсант, который когда-то этих Клиентов привлек. В целом коммерсант не тратит времени и сил на сбор этих платежей. Однако процент от них высчитывается и добавляется бонусом, к тому же вполне ощутимым, к доходу коммерсанта.

Понятно, что, если менеджер по продажам эффективно ведет коммерческую работу, каждый месяц некоторое количество его Клиентов передается на текущее обслуживание в клиентский отдел. Платежи, собранные с этих Клиентов, добавляются в расчет процента от текущих платежей для данного коммерсанта. Накопление текущих платежей, от которых рассчитывается бонус, идет нарастающим итогом с первых месяцев работы коммерсанта в Компании.

Размер процента от текущих платежей ранее привлеченных Клиентов рассчитывается таким образом, чтобы через год

нормальной коммерческой работы этот бонус составлял от 20 до 50 % оклада. Например, если оклад коммерсанта равен 15 тыс. рублей в месяц, то через год успешных продаж бонус от текущих платежей ранее привлеченных Клиентов должен составлять от 3 тыс. до 7,5 тыс. рублей в месяц.

Допустим, коммерсант приходит на работу в Вашу Компанию в январе. В первые два месяца еще не было ни одного Клиента, привлеченного данным коммерсантом и уже переданного на текущее обслуживание в клиентский отдел. Первые Клиенты этого коммерсанта передаются на текущее обслуживание в клиентский отдел на третий месяц работы, в марте. Процент от их текущих платежей по результатам марта составит для этого коммерсанта 500 рублей. В апреле еще несколько привлеченных им Клиентов будут переданы на обслуживание в клиентский отдел. Теперь для расчета бонуса от текущих платежей ранее привлеченных Клиентов учитываются платежи Клиентов, переданных этим коммерсантом в клиентский отдел как в марте, так и в апреле. Бонус от всех платежей, сделанных в апреле, по результатам месяца составит 1100 рублей. Таким образом, каждый месяц Клиенты, от чьих текущих платежей считается бонус, продолжают накапливаться. И к январю следующего года бонус за декабрь от текущих платежей ранее привлеченных Клиентов составит 5400 рублей. Если дело пойдет так и дальше, можно ожидать, что к концу второго года работы коммерсанта в Компании его бонус от текущих платежей ранее привлеченных Клиентов будет составлять 10-12 тыс. в месяц. А это более чем весомая прибавка к окладу, равному 15 тыс. в месяц!

Этот бонус делает всю схему оплаты труда очень привлекательной для коммерсантов. Раньше у них было два основных источника дохода: оклад и процент от результатов продаж.

При этом размер оклада постоянен и, разумеется, не настолько велик, чтобы обеспечить достойный уровень жизни. Наоборот, процент от результатов продаж в основном зависит от собственных усилий коммерсанта. Но его ресурс рабочего времени ограничен. И за это время он может провести лишь некоторое, заранее известное, количество встреч. Как правило, каждая встреча занимает от получаса до двух часов, причем обычно приходится выезжать к Клиентам, чьи офисы расположены в разных районах города. Тогда 10 встреч с Клиентами в неделю считается неплохой интенсивностью работы, а 15 встреч в неделю — отличной. Это дает нам 40-60 встреч в месяц. А ведь зачастую переговоры ведутся многоэтапные, и далеко не все они заканчиваются контрактом! Получается, что

каждый месяц коммерсант может заключить лишь некоторое предопределенное количество сделок. А значит, его процент от результатов продаж не может превышать некоторую сумму. И это по вполне объективным причинам ограничивает его доход.

Наличие процента от текущих платежей ранее привлеченных Клиентов позволяет коммерсанту думать не только о сиюминутных интересах, но и о среднесрочной и долгосрочной перспективе. Его бонус от результатов продаж не может превысить определенную сумму. Но если ранее привлеченные им Клиенты переводятся на обслуживание в клиентский отдел и продолжают делать существенные платежи, процент от этих платежей увеличивает доход коммерсанта. Чем более перспективных Клиентов он привлек и чем выше их ежемесячные платежи — тем более весомым становится его бонус от текущих платежей.

Разумеется, чудес не бывает: возможность получения коммерсантом дополнительного дохода возникает только из-за того, что в Компании имеются другие сотрудники, занимающиеся Клиентами этого коммерсанта, собирающие с них платежи и оформляющие для них документы. То есть формирование клиентского отдела является необходимым условием. Однако

в **2** и Компания не остается внакладе. Коммерсант получает текущий процент от платежей ранее привлеченных им Клиентов, сотрудники клиентского отдела также получают некоторый бонус за сбор этих денег. Однако в сумме процент коммерсанта от текущих платежей и бонус сотрудников клиентского отдела от оплаты Клиента составляют значительно меньшую долю этой самой оплаты, чем коммерческий процент, рассчитываемый при первоначальной продаже.

Еще важнее то, что в соответствии с этой схемой организуется разделение труда и каждый занимается своим делом. Охотники постоянно совершенствуются в привлечении новых Клиентов. И не тратят время и силы на рутинную работу, которую они все равно не умеют делать хорошо. А сотрудники клиентского отдела эффективно выполняют необходимую работу по поддержанию текущих взаимоотношений с Клиентами и по сбору с них основного объема платежей, поступающих в Компанию. С утра до вечера они находятся в офисе, каждый — на собственном полностью оборудованном рабочем месте, и выполняют большой объем достаточно типовых операций. Несколько сотрудников клиентского отдела одновременно могут сопровождать очень большое количество корпоративных Клиентов, причем на высоком профессиональном уровне. Для такой работы подбираются люди, склонные к рутинной

деятельности. Они обходятся Компании существенно дешевле, чем менеджеры по продажам.

Прелесть всей ситуации для менеджеров по продажам заключается в том, что сбором текущих платежей от привлеченных ими ранее Клиентов они не занимаются, а бонус получают. Это своего рода процесс внутрикорпоративных инвестиций. Коммерсант инвестирует свое время и силы в привлечение новых Клиентов для Компании, в которой он работает. Чем эффективнее он это делает — тем больше дивидендов он получит в виде бонусов от текущих платежей.

Однако тут начинает действовать знаменитое правило: «Защищайте свои инвестиции!». Предположим, сотрудники клиентского отдела работают с Клиентом и видят, что ситуация требует вмешательства — выездных переговоров. Сами провести такие переговоры они не могут. Сотрудники клиентского отдела невыездные, да и коммерсантами являются лишь отчасти. Однако они могут обратиться к коммерсанту, который когда-то привлек этого Клиента, и сказать ему, что с Клиентом возникли серьезные проблемы, для решения которых необходимы личная встреча и переговоры. Поскольку коммерсант заинтересован в том, чтобы текущий процент от этого Клиента капал ему и дальше, он поедет к Клиенту. И приложит все усилия, чтобы положительно решить вопрос.

В такой ситуации у Клиента не возникнет ощущения, что сначала с ним работал один сотрудник Компании — из отдела продаж, а потом его у этого сотрудника отобрали и передали совершенно незнакомому сотруднику из другого отдела. Наоборот, коммерсант сам передает Клиента на текущее обслуживание в клиентский отдел. И делает это так: «Иван Иванович, мы с Вами подписали договор, запустили сотрудничество. Первые сделки между нашими Компаниями уже прошли, и теперь наше сотрудничество переходит в текущий режим. В нашей Компании есть специальный отдел, сотрудники которого индивидуально сопровождают каждого партнера, с которым у нас установлены постоянные взаимоотношения. Они принимают Ваши заказы и заявки, контролируют платежи и отгрузки, оформляют все необходимые документы. И вообще присматривают за тем, чтобы у нас с Вами все было хорошо, четко и без сбоев. Я хочу представить Вам Анну: именно она будет сопровождать Ваш контракт и работать лично с Вами. В отличие от меня она с утра до вечера находится в офисе. Вы можете обращаться к ней с вопросами, заявками и пожеланиями в любое время. Я же остаюсь курирующим менеджером по Вашему контракту. У Вас

в **4** записан мой сотовый. Помните: я всегда на связи. Если что, звоните мне, не стесняйтесь — я приложу все усилия, чтобы помочь Вам в решении любых вопросов!»

Таким образом, вместо одного личного контакта с Клиентом, изначально создаваемого коммерсантом, образуется два личных контакта — с двумя разными сотрудниками, работающими в двух разных отделах. С ключевыми заказчиками личный контакт устанавливают как минимум 3-4 сотрудника коммерческих подразделений Компании: не только рядовые сотрудники, но и начальники коммерческого и клиентского отделов. Это положительно сказывается на безопасности Вашего бизнеса и существенно снижает вероятность увода у Вас Клиентов Вашими сотрудниками.

Возникают ли сложности при передаче Клиентов из коммерческого в клиентский отдел? Обычно нет. Дело в том, что момент передачи Клиентов из отдела в отдел предусматривается в приказе об оплате труда. Период «первоначального привлечения» Клиента определяется исходя из логики бизнеса и опыта работы с предыдущими Клиентами. Например, если Компания оказывает услуги по предоставлению доступа к Интернету, все просто. Оплата подключения и первый ежемесячный платеж в сумме засчитываются как первоначальная оплата Клиента. А уже начиная со второго ежемесячного платежа Клиент переводится в режим текущего обслуживания. Если же Вы ведете поставки товара в розничную сеть или сырья на производство, необходимо некоторое время, чтобы выстроить отношения. После чего они идут по накатанной. Для разных видов бизнеса этот период может составлять от трех месяцев до полугода. В это время коммерсант получает полный коммерческий процент от всех платежей, сделанных данным Клиентом. Затем Клиент передается на обслуживание в клиентский отдел. А коммерсант начинает получать уже не полный коммерческий процент, а бонус от текущих платежей этого Клиента.

Коммерсант заинтересован в том, чтобы в соответствующий момент передать Клиента на обслуживание в клиентский отдел. Ведь его процент от платежей Клиента все равно уменьшится во много раз в соответствии с приказом об оплате труда. Кроме того, именно сотрудники клиентского отдела будут дальше вести Клиента, выжимать из него платежи и оформлять все необходимые документы. Коммерсант не будет тратить на это свое время, а бонус от текущих платежей Клиента все равно получит. Или он может за те же деньги взять на себя весь геморрой, связанный с текущим обслуживанием Клиента.

Понятное дело: дураков нет! Поэтому передача Клиентов происходит своевременно и вполне безболезненно. И коммерсант тут — первое заинтересованное лицо.

Какой отдел важнее 2.5. для Компании?

Возникает интересный вопрос: чем отличается положение сотрудников коммерческого и клиентского отделов и результаты работы какого отдела важнее для Компании? Давайте сравним.

■ В какой отдел сложнее найти и отобрать на рынке труда профессионалов? Конечно, в ***коммерческий*** отдел. Профессиональный менеджер по активным корпоративным продажам — редкий зверь. Даже перспективных сотрудников, из которых можно было бы сделать нужных нам профессиона-ловкоммерсантов, на рынке труда не так много. А клерков, способных неплохо выполнять типовую рутинную работу, сидя в офисе, пруд пруди.

■ У сотрудников какого отдела выше оклады? Как ни странно, оклады могут быть выше у сотрудников ***клиентского*** от-

в 6 дела. Связано это с тем, что в их доходе оклад составляет

основную часть — от 60 до 80 % при выполнении плана по отделу. А у коммерсантов оклад, как мы знаем, составляет от 20 до 50 % их результирующего дохода при выполнении личного плана продаж. Как вариант, оклады сотрудников коммерческого и клиентского отделов могут быть примерно равны.

■ Сотрудники какого отдела больше зарабатывают? Это зависит от того, выполняются ли планы продаж. Если планы недовыполнены настолько, что бонусов вообще нет, больше заработает тот сотрудник, у которого выше оклад. Если это, конечно, вообще можно назвать заработком. Если же и отделы, и сотрудники выполняют планы продаж, то доход однозначно будет выше у сотрудников ***коммерческого*** отдела. При значительном перевыполнении планов разница в доходах еще увеличится, опять же в пользу сотрудников коммерческого отдела.

■ Результаты работы какого отдела важнее для Компании? Конечно же, ***клиентского***. Отдел продаж всего лишь привлекает в Компанию новых Клиентов. А клиентский отдел собирает весь основной объем платежей со всех ранее привлеченных Клиентов. Чем дольше работает клиентский отдел, тем больше сравнительная значимость его работы относительно результатов работы коммерческого отдела. Предположим, отдел продаж работает в Вашей Компании шесть лет, а клиентский отдел — пять лет. Ежемесячно коммерческий отдел привлекает новых Клиентов и собирает с них платежи на сумму от 800 тыс. до 2 млн рублей. А клиентский отдел собирает платежи с ранее привлеченных Клиентов еще на 30 млн. Вот и сравните, кто

вносит основной вклад в копилку Компании! Более того, Вы можете полностью разогнать отдел продаж. Жить без него полгода или год. Новых Клиентов, конечно, особо не

прибавится. Но если клиентский отдел достойно выполняет свои обязанности, финансовое положение бизнеса будет прочным. Теперь представьте обратную ситуацию: отдел продаж привлекает новых Клиентов, и вполне неплохо. А вот клиентский отдел несколько месяцев подряд не справляется со своими обязанностями и не собирает основную массу платежей с ранее привлеченных Клиентов. Из-за этого в бюджете Компании может образоваться такая дыра, что бизнес погибнет, не приходя в сознание.

Такие выводы можно сделать исходя из практики многих Компаний. От тех отделов продаж, которые в них были, остались только вывески. Сотрудники, которые числятся коммерсантами, давно обленились и расслабились. Они сидят в офисе, не ведут никакой активной коммерческой работы — только и делают, что собирают деньги с привлеченных в прошлом Клиентов. Фактически эти отделы продаж самопроизвольно переродились в клиентские отделы. Получается, что в этих Компаниях имеются только клиентские отделы, правда, косые, кривые и изрядно развращенные. А отделы продаж отсутствуют как класс. И ничего, такие Компании существуют много лет, как-то работают и даже как-то зарабатывают.

Что, если Вы узнали в этой картине ***свой*** бизнес? Как вернуть отдел продаж в прежнее активное состояние? Вынужден Вас разочаровать. Если коммерческий отдел самопроизвольно переродился в клиентский, вновь сделать из него нормальный отдел продаж ***невозможно.*** Если люди привыкли сидеть в офисе и собирать с Клиентов дань вместо того, чтобы делать «холодные» звонки и проводить весь день на встречах с новыми Клиентами, — они уже не вернутся к активной охоте. Все, что Вы можете, — это создать еще один отдел. Назвать его, к примеру, отделом развития. Набрать туда новых сотрудников. Не давать им готовых Клиентов,

чтобы их не развращать: сытый волк — плохой охотник.

Разумеется, у этого отдела должен быть свой руководитель.

Новые сотрудники и будут выполнять функции коммерческого отдела в Вашей Компании.

Вот и получается: сложнее организовать работу коммерческого отдела. Профессиональные требования к его сотрудникам выше, квалифицированных менеджеров туда набрать сложнее, и зарабатывают они больше. Но при этом результаты работы клиентского отдела значительно важнее для

Компании. Так-то вот!

Почему входящие звонки Клиентов выводят из СТРОЯ КОММЕРЧЕСКИЙ ОТДЕЛ 2.6. и КАК ЭТОГО ИЗБЕЖАТЬ

Казалось бы, что может быть лучше Клиентов, которые сами звонят в Вашу Компанию и хотят приобрести Ваши товары и услуги? Конечно, входящие обращения — это замечательно. На них работают реклама и пиар, тратятся немалые силы и средства. Но когда входящие запросы Клиентов совмещаются с активными продажами, появляется один маленький нюанс:

любое количество входящих обращений Клиентов может вывести из строя любое количество менеджеров, ведущих активные продажи.

Я был свидетелем того, как от двух до восьми входящих обращений в день полностью выводили из строя отдел продаж, состоящий из семи сотрудников. Они не делали «холодных»

звонков и практически не выезжали на встречи с Клиентами. вд Вместо этого они весь день сидели в офисе. И каждый раз, когда телефон звонил, дрались за трубку: вдруг звонит Клиент, который уже готов сделать заказ? Самое смешное, что основная часть звонков была вовсе не от Клиентов — это были звонки внутренние или по личным вопросам. За трубку все равно дрались каждый раз. Ирония в том, что, если бы эти коммерсанты занимались активной работой, вместо того чтобы сидеть и ждать у моря погоды, каждый из них мог бы делать 10-15 «холодных» звонков ***за час.*** Слава Богу, я наблюдал это безобразие не в моей Компании, а у конкурентов.

Почему входящие обращения так развращают коммерсантов? Виной всему — сладкое слово «халява». Они ждут, что раздастся звонок от Клиента, готового сразу же сделать заказ. При этом не нужно будет куда-то звонить, пробиваться через привратника, вести многоэтапные переговоры... А ведь легкость продаж на входящих обращениях — это тоже миф. Да, Клиенты часто звонят потому, что уже готовы что-то купить. Но в большинстве случаев такой Клиент позвонит не только Вам, а еще

в 10-20 разных Компаний. Узнает у всех условия, после чего будет сшибать конкурентов лбами, ведя переговоры о цене.

В любом случае, если несколько входящих обращений загубят на корню всю коммерческую работу, вреда от них будет больше, чем пользы. Так что же — отказаться от них? Тоже вроде бы глупо. Понятно, что нужно как-то совмещать и активную коммерческую работу, и эффективную обработку входящих обращений. Вопрос только в том, как правильно организовать этот процесс.

Если в Вашей Компании коммерческая служба уже разделена

на отдел продаж и клиентский отдел, то разделение функций напрашивается само собой. Можно поручить обработку входящих обращений клиентскому отделу, а коммерческий отдел пусть полностью занимается активными продажами! Идея неглупая, но тут есть свои нюансы. Например, к Вам может обратиться серьезный Клиент, для эффективной проработки которого необходимы переговоры с выездом на его территорию. А сотрудники клиентского отдела выезжать из офиса не имеют права, да и вести такие переговоры не умеют. Ниже я обрисую тонкости взаимодействия отделов на примере того, как это было организовано в одной из моих Компаний.

■ Все запросы Клиентов изначально принимались и обрабатывались клиентским отделом. При звонке в офис Компании первыми снимали трубку именно сотрудники клиентского отдела, а не секретарь. Для этого мы выкупили красивый, легко запоминающийся номер и сделали его серийным (многоканальным). Количество линий в серии равнялось числу сотрудников клиентского отдела.

■ Если звонящий запрашивал информацию о товарах и услугах Компании, сотрудники клиентского отдела уточняли, о каких услугах может идти речь. Если запрос был от лица организации, выясняли также, каков возможный объем

ее потребностей в наших товарах и услугах. Разумеется, о таких вещах не стоит спрашивать в лоб: «Что конкретно Вы хотите у нас приобрести?» Часто Клиент еще сам этого не знает. Поэтому был разработан специальный стандарт «дерево вопросов». По нему каждому Клиенту задавалось от двух до четырех простых вопросов, на которые он легко мог ответить. Количество вопросов зависело от того, на какую ветку дерева попадал Клиент после своих ответов. В зависимости от результатов принималось два решения: **и** во-первых, какие товары и услуги можно предлагать данному Клиенту;

я во-вторых, остается данный Клиент в юрисдикции клиентского отдела или он должен быть передан на проработку в коммерческий отдел.

Все простые и типовые запросы полностью обрабатываются клиентским отделом. В коммерческий отдел Клиент передается, если он запрашивает значительный объем товаров и услуг и переговоры по такому контракту лучше проводить при личных встречах. Также в коммерческий отдел в обязательном порядке передаются крупные корпоративные заказчики, даже если они обращаются по небольшому вопросу. В этом случае их обращение рассматривается прежде всего как повод для встречи, на которой главное — завязать хороший личный контакт. А благодаря ему

можно выйти и на весомый контракт.

ПРИМЕР

Допустим, Компания предоставляет услуги доступа в Интернет. Строим «дерево вопросов» для обработки входящих обращений сотрудниками клиентского отдела. Самый выгодный первый вопрос: «Вас интересует подключение к Интернету для организации или для частного лица?» Если Клиент — частное лицо, основное «дерево вопросов» на этом заканчивается.

Можно задать еще несколько вопросов для уточнения потребностей Клиента, но уже ясно, что работать с ним будет клиентский отдел. Даже если Клиент — главный инженер местного завода «Роберт Бош», это выяснится при дальнейшем общении с ним, и в нужный момент с ним познакомят кого-то из коммерсантов.

Если интересует подключение к Интернету офиса организации, следующий вопрос: «У Вашей организации один офис или несколько?» Если у организации несколько офисов, Клиент однозначно передается на проработку в коммерческий отдел. Клиента такого уровня необходимо прорабатывать прежде всего ***на личных встречах.*** Если же офис один, можно задать еще пару дополнительных вопросов. Например, о том, сколько компьютеров в офисе и по какому адресу он находится. Исходя из ответов на эти вопросы, можно довольно точно решить, что предлагать данному Клиенту и какой отдел должен с ним работать.

Кстати, если Вы хотите больше узнать о том, как эффективно обрабатывать входящие обращения и с максимальной вероятностью превращать их в продажи, об этом немало написано в моей книге «Большие контракты» (ИД «Питер», 2009).

■ Распределение Клиентов между отделами отражается и в системе оплаты. Крупные контракты, начиная с определенного уровня, имеют право прорабатывать только сотрудники коммерческого отдела. Сотрудникам клиентского отдела коммерческий процент за такого рода контракты просто не начисляется. Напротив, небольшие продажи имеют право делать только сотрудники клиентского отдела. Сотрудникам коммерческого отдела коммерческий процент за такие продажи не начисляется. Логика действий такова: если сотрудник коммерческого отдела общается с Клиентом и понимает, что возможна только мелкая продажа, он знакомит этого

Клиента с одним из сотрудников клиентского отдела, который и оформит сделку Коммерсанту тратить время на такую мелочовку в принципе нецелесообразно — независимо от того, насколько эффективно он сможет делать такие продажи. Наконец,

часть контрактов среднего уровня могут заключать сотрудники как коммерческого отдела, так и клиентского. Как правило, если пришло входящее обращение от Клиента, который заинтересован в среднем контракте, переговоры с ним будет вести сотрудник клиентского отдела. За исключением случая, когда заказчик — крупная Компания: такой контракт ***обязательно*** передается в коммерческий отдел. Иногда, пообщавшись с Клиентом, сотрудник клиентского отдела может понять, что без личных встреч ничего не получится. Тогда он тоже передает Клиента на проработку в коммерческий отдел.

■ По контрактам на одинаковые суммы коммерческий процент у сотрудников клиентского отдела в моей Компании был в два раза ниже, чем у сотрудников коммерческого отдела. Идея такова: входящие обращения — прежде всего заслуга Компании, ее рекламы, пиара и предыдущей работы на рынке. Заключать такие «подогретые» сделки проще, чем активно привлекать Клиентов с нуля. Поэтому и оплата должна быть разной. Есть и вторая причина, не выставляемая напоказ: мы должны больше поощрять «охотников», а не сотрудников клиентского отдела, которые сидят в офисе на всем готовом. Если офисные клерки будут зарабатывать лучше, чем разъездные коммерсанты, мы просто не сможем удержать достойных сотрудников в отделе продаж. Работа, которая требует большей квалификации и более серьезных затрат сил и нервов, должна и оплачиваться выше.

■ Очень важно, чтобы у коммерческого и клиентского отделов была общая база Клиентов на компьютере (CRM). Многие

Клиенты, с которыми Вы уже провели многоэтапные переговоры, после этого самостоятельно звонят к Вам в офис. Кося «под дурачка», они пытаются узнать, каковы условия приобретения тех же товаров и услуг, у других сотрудников Вашей Компании. Потом они могут сравнить условия и, если повезет, попытаться Вами манипулировать. Поэтому, если Клиент позвонил сам, необходимо быстренько проверить, не числится ли он в общей базе. Не закреплен ли этот Клиент за сотрудником Вашей Компании, который сейчас с ним работает. Своевременная проверка спасет Вас от многих «разводок» со стороны Клиентов.

■ Подытожим. Клиентский отдел принимает все входящие звонки, основная часть которых может быть связана с текущим решением рабочих вопросов или носить личный характер. Из этой массы отсеиваются обращения коммерческого характера. Затем сотрудники клиентского отдела самостоятельно ведут переговоры по небольшим и средним контрактам. Заказы товаров и услуг в более серьезных объемах, а также запросы от всех крупных корпоративных Клиентов, обратившихся в Компанию, передаются

на проработку в коммерческий отдел.

Как видите, схема получилась вполне разумной и логичной. Правда, она не вполне решает исходную проблему. Некоторое количество входящих обращений Клиентов все равно приходится отдавать на проработку в коммерческий отдел. А как мы знаем, любое количество входящих обращений может вывести из строя любое количество сотрудников коммерческого отдела. Так что же с этим делать?

Если число входящих обращений, поступающих в коммерческий отдел, невелико, можно использовать ***волюнтаристский*** подход. Все входящие обращения передаются ***лично*** начальнику отдела продаж. Руководители отделов продаж всегда считаются сильнейшими коммерсантами Компании.

А ведь входящие обращения Клиентов — это прежде всего достояние Компании. Ей пришлось приложить много времени, сил и потратить значительные ресурсы, чтобы обеспечить эти обращения. Кроме того, вероятность заключения сделок по входящим обращениям Клиентов относительно высока. Поэтому Компания заинтересована в том, чтобы входящие обращения превратились в продажи с максимально возможной вероятностью. Кто это сделает лучше, чем начальник отдела продаж? Тем более если он — сильнейший коммерсант? Или как минимум — один из сильнейших? В бизнесе нужно стремиться не к справедливости, а к эффективности. Пусть богатые богатеют, а бедные беднеют. Несправедливо? Зато все входящие обращения Клиентов с максимальной вероятностью превратятся в контракты!

Обычно основной бонус начальника отдела продаж зависит от выполнения плана продаж на отдел, поэтому он очень заинтересован в этом плане. Самые лакомые из входящих обращений он оставляет себе и «дожимает» лично. Остальные передает сотрудникам отдела, причем приоритетно самым сильным переговорщикам. Таким, которые с наибольшей вероятностью «дожмут» контракты, что поможет выполнить план продаж на отдел.

Если же количество входящих обращений велико, можно использовать другую схему — ***сменное дежурство.*** Каждый день в отделе продаж остается дежурный — один из коммерсантов. Дежурят сотрудники поочередно, график дежурств составляется заранее и вывешивается на стене. Дежурный коммерсант обязан находиться в офисе весь день. Он не имеет права отлучаться из отдела, в том числе — на переговоры с Клиентами. Он может делать звонки, назначать встречи на последующие дни, готовить документы… Зато все входящие обращения Клиентов, которые поступят в коммерческий отдел в этот день, — его законная

добыча.

Например, в понедельник дежурит Вася. С утра до вечера он должен находиться в отделе продаж. Все входящие запросы Клиентов, которые в этот день поступают в коммерческий отдел, принадлежат Васе. Во вторник дежурит Маша. Она по-стоянно находится в офисе, и все входящие запросы в этот день принадлежат Маше. Даже если Вася сидел рядом и пер-вым снял трубку, когда пришел входящий звонок, все равно он должен будет передать этого Клиента Маше. Потому что во вторник дежурит Маша, и это — ***ее*** день. А уж в какие дни позвонят самые «жирные» Клиенты — мы заранее не знаем. Как судьба решит.

Система оплаты

Z.7. КЛИЕНТСКОГО ОТДЕЛА

В организации работы любого коммерческого подразделения Компании ключевое значение имеет эффективная и адекватная система мотивации и оплаты труда сотрудников этого подразделения. Давайте рассмотрим, как может выглядеть система оплаты труда сотрудников клиентского отдела. Тем более что ее принципы существенно отличаются от принципов оплаты труда сотрудников отдела продаж.

Мы привыкли к тому, что сдельная часть оплаты труда коммерсанта должна быть завязана прежде всего на его личных результатах продаж. Однако, когда речь заходит о работе клиентского отдела, мы сталкиваемся с парадоксальной ситуацией.

Эффективность работы сотрудника клиентского отдела нельзя напрямую рассчитать ни от объема денег, собранных им с клиентов, ни от количества подготовленных им документов.

Обычно все Клиенты, с которыми работает клиентский отдел, делятся между сотрудниками в соответствии с некоторой их специализацией. Например, в клиентском отделе четыре сотрудника. Один из них ведет всех крупных Клиентов, которых у Компании около 30. Еще двое работают с различными группами небольших и средних корпоративных заказчиков. Наконец, четвертый сотрудник ведет всю «мелочовку».

Из 10 млн рублей, которые сотрудники клиентского отдела должны ежемесячно собирать с Клиентов, 6 млн собирает сотрудник, работающий с «крупняком». А сотрудник, работающий с «мелочовкой», собирает со своих пятисот Клиентов всего 700 тыс. в месяц.

Если мы будем платить сотрудникам клиентского отдела процент от собранных денег, получится, что процент второго сотрудника будет на порядок меньше, чем первого. Что бы он,

бедняга, ни делал. При таком принципе оплаты труда мы никогда не удержим сотрудника, работающего с большим количеством мелких Клиентов. А ведь нам нужны эти Клиенты, да и их платежи далеко не лишние!

А что получится, если мы будем платить в зависимости от нагрузки, а не от объема собранных платежей? Исходя из чего мы будем считать эту нагрузку? Исходя из количества оформленных документов? Тогда сотруднику, работающему с крупными Клиентами, мы должны платить процент на порядок меньше, чем сотруднику, работающему с «мелочовкой». Полный бред!

Теперь предположим, что первый сотрудник расслабился — и собрал со своего «крупняка» 4,5 млн, а не 6 млн, как должен был. А второй сотрудник вылез вон из шкуры и в тот же месяц собрал миллион, а не 700 тыс., как должен был. Кто принес Компании больше денег? Конечно, первый сотрудник. А кто молодец? Понятно: молодец — второй!

Истинная причина возникших перед нами сложностей носит идеологический характер. Дело в том, что результат работы

клиентского отдела — не ***индивидуальный***, а ***командный.*** Еще раз напомню:

главная задача клиентского отдела — сбор всех основных платежей со всех имеющихся у Компании Клиентов.

Все сотрудники клиентского отдела в строю, или кто-то заболел; все сотрудники выкладываются полностью, или кто-то расслабился — неважно. Главная цель должна быть достигнута. А начальник клиентского отдела должен обеспечить это вне зависимости от обстоятельств.

Предположим, сотрудник клиентского отдела серьезно заболел — лежит в больнице и работать явно не в состоянии. Ожидается, что он сможет поправить здоровье и вернуться к работе через месяц-полтора, не раньше. При этом сотрудник хороший мы не хотим его менять, предпочитаем подождать, пока он выздоровеет. Вопрос: можем ли мы позволить себе все это время не работать с теми Клиентами, которых вел этот сотрудник, и не собирать с них денег? Или другая ситуация: летом сотрудница клиентского отдела уходит в плановый отпуск продолжительностью месяц. Что, в это время мы не трогаем ее Клиентов? Или мы считаем, что сотрудницы клиентского отдела не могут уйти в отпуск? Никогда-никогда?

Понятно, что болезни сотрудников, их уход в отпуск (оплачиваемый или за свой счет) — повседневная реальность бизнеса. Игнорировать эти моменты или избежать их невозможно. Но специфика работы клиентского отдела заключается в том, что для успешного решения задач, стоящих перед отделом, ***все***

вопросы со ***всеми*** Клиентами должны быть решены. Все документы для всех Клиентов должны быть оформлены. И необходимо собрать все текущие платежи со всех имеющихся Клиентов, которые могут сделать проплаты в отчетном месяце.

Нужно приложить максимум усилий к тому, чтобы выжать каждый такой платеж. Если кто-то из сотрудников клиентского отдела по какой-либо причине не делает часть своей работы — эту работу должны выполнить другие сотрудники клиентского отдела, вот и все.

А раз главное — ***общий*** результат работы клиентского отдела, то и систему оплаты лучше всего делать ***командной***. Вместо того чтобы оценивать индивидуальные результаты работы сотрудников отдела и начислять проценты, введем ***командный бонус клиентского отдела*** (далее — Бонус К.О.). Его размер зависит от достижения отделом главной цели работы и выплачивается на всю команду целиком. Затем Бонус К.О. делится между сотрудниками отдела. Таким образом, принципиальная схема оплаты труда сотрудника клиентского отдела выглядит следующим образом:

З/П = Оклад +

+ доля от Бонуса К.О,

Следующий вопрос: какой должна быть система оплаты труда начальника клиентского отдела? Предположим, мы максимально адекватно и эффективно завязываем Бонус К.О. на достижение клиентским отделом главной цели — прежде всего на сбор всех основных платежей со всех имеющихся Клиентов. Тогда почему бы сдельную оплату начальника клиентского отдела не поставить в зависимость от того же Бонуса К.О.? Точнее, можно заранее определить долю, которую начальник клиентского отдела получит от Бонуса К.О. Львиную долю. Например, если в клиентском отделе работают четыре человека — начальник и трое сотрудников, — доля начальника в Бонусе К.О. может составлять 40 %. В среднем в два раза больше, чем у сотрудника. При таких условиях начальник имеет фиксированную долю в общем бонусе, выплачиваемом

отделу. Он не может увеличить или уменьшить свою долю, которую получает от общего пирога. Все, что он может, — направить усилия на то, чтобы пирог был больше. Тогда больше станет и его кусок. А для этого нужно максимально обеспечить достижение главных целей клиентского отдела. Что нам и требуется.

Еще один вопрос: от чего и как мы будем рассчитывать и выплачивать Бонус К.О.?

Допустим, план клиентского отдела по сбору текущих

платежей составляет 50 млн рублей в месяц. При этом точка безубыточности (уровень ватерлинии) достигается при обороте 40 млн рублей в месяц. Предположим, что в клиентском отделе четыре сотрудника: начальник отдела и трое его подчиненных. Их совокупный доход при выполнении плана должен составлять 150 тыс. в месяц, из которых 100 тыс. гарантированно выплачивается в виде оклада. Значит, Бонус К.О. при выполнении плана должен составлять 150 000 - 100 000 = 50 000 рублей. Как в этом случае можно установить зависимость Бонуса К.О. от работы сотрудников клиентского отдела?

Напрашивается очевидное решение — ***простая пропорция***: 50 тыс. рублей составляет 0,1 % от 50 млн рублей. Тогда формула расчета Бонуса К.О. может выглядеть так:

Бонус К.О. = Оборот собранных платежей х **ОД %.**

Проверяем: при обороте собранных платежей 50 млн рублей Бонус К.О. составит 50 000 000 х 0,1 *%* = 50 000 рублей. Все верно! Беда только в одном: если мы введем такую систему оплаты клиентского отдела, 50 млн рублей в месяц ***вряд ли когда-либо будут собраны***.

Почему? Давайте спросим себя: что легче собрать — 40 млн или 10 млн? Конечно, 10 млн. Поставим вопрос по-другому: что легче собрать — 40 млн или 10 млн ***сверх*** этих 40? Конечно,

последние 10 млн собрать значительно сложнее, чем предыдущие 40. И возникает закономерный вопрос: при той системе начисления Бонуса К.О., которую мы используем, зачем вообще напрягаться и собирать последние 10 млн? Придется серьезно вкалывать, а Бонус К.О. в случае успеха увеличится всего на 10 тыс. Не проще ли собрать 40 млн, ограничиться Бонусом К.О. в размере 40 тыс. рублей и спокойно отдыхать до конца месяца? Заметим, что при обороте, равном 40 млн рублей, Компания только-только выходит на уровень безубыточности: прибыль за месяц равна нулю. А сотрудники клиентского отдела еще и должны получить ***за это*** бонус!

Я привел этот пример специально для того, чтобы показать, как простые и понятные системы начисления заработной платы могут нанести бизнесу серьезнейший ущерб. Если бы Вы внедрили у себя в Компании такую систему расчета Бонуса К.О., Вы бы далеко не сразу поняли, что происходит что-то неладное. В лучшем случае — через полгода, а в худшем — только на второй год действия такой системы оплаты труда. И разумеется, недополученную прибыль уже никак нельзя было бы вернуть.

Как же все-таки выплачивать Бонус К.О., чтобы он эффективно мотивировал сотрудников клиентского отдела? Давайте немножко скорректируем логику принятия решений при

начислении Бонуса К.О. Наша основная цель — по-прежнему сбор с имеющихся Клиентов платежей в размере 50 млн рублей в месяц. Поскольку мы уже понимаем, что первые 40 млн собрать значительно легче, а сбор последних 10 млн требует основных усилий сотрудников отдела, отразим это в логике начисления Бонуса К.О. Раз основной объем платежей, равный 40 млн в месяц, собрать достаточно просто — считаем, что за это бонус не положен. За это сотрудники клиентского отдела получают свои оклады. Бонус же мы будем начислять за сбор денег ***сверх*** 40 млн в месяц. Следовательно, формула

начисления Бонуса К.О. будет выглядеть следующим образом:

Бонус К.О. = (Оборот собранных платежей - 40 ООО ООО) х **0,5 %.**

Обратите внимание на этот прием: он может эффективно применяться во многих случаях при разработке систем сдельной оплаты труда. Данный принцип можно назвать ***использованием вычета***, или ***порога.*** В нашем случае 40 млн и есть тот самый вычет, или порог. В данной ситуации он позволяет обеспечить концентрацию внимания сотрудников на достижении нужной нам части результата. Сотрудники клиентского отдела будут воспринимать сбор первых 40 млн текущих платежей как нечто само собой разумеющееся. Это станет для них необходимым подготовительным этапом, перед тем как они смогут зарабатывать свой Бонус К.О. Все их внимание и все силы будут направлены на то, чтобы выжать каждые следующие 10 тыс. рублей сверх 40 млн. Давайте посмотрим, как рассчитывается Бонус К.О. по приведенной формуле.

При обороте 40 млн бизнес только-только выходит на уровень безубыточности. Прибыль за месяц равна нулю. И Бонус К.О. тоже равен нулю. Сотрудники клиентского отдела не получают ничего, кроме оклада. Это справедливо: Компания не заработала прибыль — сотрудники не получили бонус. Система оплаты считается тем лучше, чем адекватнее и точнее она связывает интересы сотрудников с целями руководителей и собственников Компании.

При обороте 45 млн в месяц Компания уже зарабатывает некоторую прибыль. Классическая схема оценки финансовых результатов деятельности Компании выглядит так:

Оборот - переменные затраты = = маржинальная прибыль. Маржинальная прибыль -- постоянные затраты = = чистая прибыль.

Точка безубыточности, или уровень ватерлинии, достигается при обороте, когда маржинальная прибыль равна постоянным затратам. Соответственно, при этом чистая прибыль равна нулю. В нашем примере точка безубыточности достигается при обороте 40 млн рублей в месяц. Проще говоря, при таком обороте бизнес не получает прибыли, но и не терпит убытков. Зато каждая тысяча сверх 40 млн в месяц начинает приносить Компании чистую прибыль. Причем доля чистой прибыли в каждой тысяче оборота Компании сверх 40 млн в месяц одна и та же. Значит, если при обороте 50 млн в месяц чистая прибыль Компании должна составлять ***X***, то при обороте 45 млн в месяц чистая прибыль Компании будет составлять ***X/2.*** Компания заработала половину той прибыли, которую могла бы заработать, и сотрудники клиентского отдела получили половину того бонуса, который могли бы получить: 25 тыс. вместо 50 тыс. Как видим, интересы сотрудников прямо связаны с достижением целей Компании.

При обороте собранных платежей 50 млн в месяц Бонус К.О. составит 50 тыс. рублей. Компания получила запланированную прибыль — сотрудники получили запланированный бонус. Опять все справедливо.

Наконец, при обороте собранных денег 55 млн в месяц чистая прибыль Компании, как можно предположить, будет в 1,5 раза выше, чем при обороте 50 млн рублей. И Бонус К.О. составит 75 тыс. рублей — он тоже будет в 1,5 раза больше, чем при обороте в 50 млн. Очевидно, что сотрудники клиентского отдела мотивированы на ***перевыполнение*** плана по сбору платежей с Клиентов, чтобы увеличить свой личный доход. Именно такую мотивацию и должна обеспечивать эффективная система оплаты труда.

Таким образом, предложенная система начисления Бонуса К.О. позволяет эффективно связать личные интересы сотрудников клиентского отдела с достижением целей Компании. Система мотивирует сотрудников прилагать максимум усилий не только для выполнения, но и для перевыполнения плана.

Однако и здесь есть свои уязвимые места. Ахиллесова пята этой системы, как и многих других подобных систем, заключается в том, что учет результатов для начисления зарплаты осуществляется раз в месяц по итогам прошедшего календарного месяца. Поскольку люди слабы и несовершенны, им свойственно задумываться о необходимости обеспечивать результат тем чаще, чем ближе конец месяца. А когда месяц еще только начинается, зарплата за предыдущий месяц получена недавно и до конца текущего месяца, а следовательно, и до расчета следующей зарплаты далеко — зачем напрягаться? Наверное, работать

нужно. Но чисто по-человечески очень хочется расслабиться. В результате сотрудники клиентского отдела несильно напрягаются на работе всю первую половину месяца, несколько активизируются после 15-го числа, а между 20-м и 25-м числами начинается аврал. Они прилагают максимум усилий, чтобы срочно собрать все платежи, какие можно, и обеспечить хороший Бонус К.О. по результатам месяца. Героические усилия — это, конечно, хорошо. Но время в начале месяца, когда сотрудники расслаблялись и бездельничали, уже

не вернешь. Как ни вылезай из шкуры — нельзя за последних пять-семь дней месяца выполнить работу, которую можно было бы сделать за ***весь*** месяц.

А уж как приятно быть директором или финансистом Компании, в которой так работает клиентский отдел! Представьте, что при обороте — в удачный месяц — 50 млн рублей ежемесячно требуется 40 млн рублей, чтобы исполнить обязательства перед контрагентами. Если клиентский отдел начинает вкалывать только в последнюю декаду месяца, несложно догадаться, что основная масса платежей поступает в последние рабочие дни месяца. А обязательства перед контрагентами, скорее всего, распределяются в течение месяца более или менее равномерно. В результате каждый раз в последний день месяца бизнес в плюсе. Зато в середине каждого месяца нехватка средств для своевременных платежей контрагентам и партнерам достигает 20-25 млн. Это называется «кассовый разрыв». Эх, и мерзкая же штука! Если Вы — директор этой Компании, Вашему положению не позавидуешь. Бизнес вроде бы доходный, а на самом деле каждый месяц до 25-го числа Вы в долгу как в шелку. Ищете деньги, задерживаете платежи, срываете выполнение обязательств, нервничаете, находитесь в состоянии постоянного стресса. Ситуация, когда несколько дней в месяц Вы в плюсе, а оставшееся время — в операционных минусах, вырабатывает в Вас психологию нищего человека, который постоянно всем должен. Как видите, недостаточно собрать с Клиентов необходимую сумму денег — не менее важно собирать эти деньги вовремя.

Как избежать этой проблемы и обеспечить более эффективную работу сотрудников клиентского отдела?

В одной из своих Компаний я доработал предложенную выше схему начисления Бонуса К.О. следующим образом.

■ Первая треть Бонуса К.О. начислялась по итогам месяца только в том случае, если к 15-му числу было выполнено

не менее 50 % плана по сбору средств с имеющихся Клиентов. Например, если план сбора на месяц — 50 млн рублей,

к 15-му числу должно быть собрано не менее 25 млн рублей. Если к 15-му числу собрано менее 25 млн рублей, первая треть Бонуса К.О. ***не начисляется***.

■ Вторая треть Бонуса К.О. начислялась по итогам месяца только в том случае, если к 25-му числу было выполнено не менее 90 % плана по сбору средств. Например, при плане 50 млн рублей в месяц к 25-му числу должно быть собрано не менее 45 млн рублей. Если сотрудники клиентского отдела не успели их собрать к 25-му числу, вторую треть Бонуса К.О. они не получат.

■ И наконец, последняя треть Бонуса К.О. выплачивается в любом случае.

Такая схема начисления Бонуса К.О. в корне изменила стиль работы клиентского отдела. До этого сотрудники расслаблялись всю первую половину месяца. А в конце месяца каждый раз был аврал. После того как схема начисления Бонуса К.О. изменилась, все стало по-другому. В последний рабочий день месяца наступал ажиотаж — но не из-за «выжимания» последних платежей текущего месяца, а из-за подготовки к следующему месяцу. Аврал теперь начинался в первый день месяца, едва предыдущий месяц заканчивался и сервер статистики выдавал полную стоимость услуг, оказанных Клиентам за прошедший месяц. Исключение составлял только январь: аврал начинался 4 января при первом рабочем дне 5-го (по старому графику). В первые два-три календарных дня месяца все сотрудники клиентского отдела вкалывали по 12-14 часов в день. И никого не волновало, если на эти дни попадали выходные. Какие выходные, когда до 3-го числа включительно нужно — кровь из носу — выставить все счета всем Клиентам, оформить другие необходимые документы и отослать первую половину подготовленных документов с курьерами? Если Вы думаете, что это я заставлял сотрудников кли-

ентского отдела так работать без выходных и перерывов, — Вы ошибаетесь. Инициатива исходила от самих сотрудников.

Уже 3-4-го числа, когда основная масса счетов была подготовлена и передана курьерской службе, сотрудники клиентского отдела начинали «выжимать» платежи. Отлично зная своих Клиентов, они понимали, кто из крупных заказчиков имеет обыкновение тянуть с платежами. Этими-то неплательщиками и занимались в первую очередь. Тем временем строго контролировалось поступление платежей от всех средних и крупных Клиентов Компании. Если деньги не поступили к утру 7-го числа, Клиенту начинали звонить и выяснять, где деньги, когда ждать оплаты и можно ли оплатить поскорее. Все делалось с таким расчетом, чтобы к 15-му числу основная масса крупных платежей была собрана и первая треть Бонуса К.О. была

начислена. Дальше работа строилась так, чтобы собрать ***все*** плановые платежи ***уже*** к 25-му числу. 10-процентный запас прочности оставляли на случай, если в последний момент со сбором некоторых платежей возникнут сложности. Последние рабочие дни месяца отводились на то, чтобы спокойно подчистить хвосты и подготовиться к началу следующего месяца.

Понятно, что при такой системе начисления Бонуса К.О. темп сбора платежей в течение месяца существенно увеличивается. Кассовые разрывы исчезают, и директору не приходится постоянно испытывать стресс из-за нехватки денег. Ощутимо увеличивается и процент выполнения плана по сбору платежей, рассчитываемый по итогам месяца. Более того, благодаря ударной работе сотрудники клиентского отдела начинают регулярно ***перевыполнять*** план по сбору платежей. Вот что значит эффективная система мотивации и оплаты труда!

Остался последний вопрос: как правильно поделить Бонус К.О. между сотрудниками клиентского отдела?

Напрашивается простое решение: давайте делить Бонус К.О. поровну! Как все вместе поработают — так все вместе и получат. Уязвимое место этой схемы знакомо нам всем еще со времен Советского Союза. Неплохо, когда вкалывают все, и одинаково хорошо. А если кто-то из сотрудников расслабился и сработал откровенно слабо? Что, все равно давать ему такую же долю Бонуса К.О., как и остальным? В этом случае немного времени пройдет до того, как сотрудники начнут соревноваться: кто больше расслабится и сильнее «забьет» на работу. Последствия будут ужасающие. Так что уравниловка — не наш путь.

Противоположный принцип распределения Бонуса К.О. — 100-процентный волюнтаризм. Пусть начальник клиентского отдела решает, как делить Бонус К.О. между сотрудниками. Мы уже договорились, что начальник клиентского отдела всегда получает фиксированную, определенную заранее долю Бонуса К.О. Значит, начальник не может поделить бонус так, чтобы забрать себе больше за счет долей сотрудников. Кроме того, начальник должен быть заинтересован в том, чтобы отдел работал лучше, результаты были выше и Бонус К.О. — больше. Чем больше Бонус К.О. — тем больше фиксированная доля начальника отдела. Поэтому, казалось бы, начальник должен быть

заинтересован в том, чтобы правильно поделить Бонус К.О., поощрить передовиков и наказать отстающих.

Действительно, такая схема значительно эффективнее. К тому же прямым следствием ее использования станет усиление личной власти и авторитета начальника клиентского отдела

среди сотрудников. Однако и у этой схемы есть свои уязвимые места. Во-первых, непрозрачность деления Бонуса К.О. приводит к тому, что обратная связь «действие — вознаграждение — действие» ослабевает. Сотрудники отдела не всегда понимают, какие конкретно действия приводят к поощрению, а какие — к поражению в правах. Из-за этого возникают и растут обиды. Фактически, как бы начальник отдела ни поделил Бонус К.О. — он всегда окажется виноват. Кроме того, все мы люди. И начальник отдела может в большей степени поощрить не того сотрудника, который обеспечил самый лучший результат, а того, кто больше всех лизал начальнику задницу. Наоборот, сотрудник, сработавший более результативно, может быть обойден при разделе Бонуса К.О. Например, потому, что у него сложились не лучшие личные отношения с начальником отдела. Или просто потому, что он работает слишком хорошо — и начальник отдела подсознательно видит в нем конкурента.

Если уж Вы решили использовать волюнтаристскую схему раздела Бонуса К.О. — ***двойной*** волюнтаризм будет лучше одинарного. Пусть предложения по разделу Бонуса К.О. готовит начальник отдела, а утверждаются они совместно с коммерческим директором. Если эти предложения будут разумными, коммерческий директор может утвердить их без изменения. Если же в них имеются непонятные перекосы, коммерческий директор может сам проверить, что за этим стоит. Он знает всех сотрудников отдела, а также может проанализировать объективные результаты их работы. И если окажется, что при разделе Бонуса К.О. начальник отдела слишком увлекся личными симпатиями

и антипатиями, коммерческий директор может изменить пред-ложенный вариант разделения Бонуса К.О. А заодно и объяснить начальнику отдела «политику партии и правительства».

Таким образом, при разделе Бонуса К.О. двойной волюнтаризм значительно лучше и адекватнее, чем одинарный. Однако у этой схемы тоже сохраняется врожденный порок всех волюнтаристских схем премирования — ***непрозрачность***. По-прежнему сотрудники клиентского отдела по результатам раздела Бонуса К.О. не очень-то понимают, что конкретно нужно делать, а что — не делать. Чтобы исправить этот недостаток, я предлагаю усовершенствовать схему раздела Бонуса К.О., сделав ее волюнтаристско-уравнительной.

Рассмотрим на примере, как работает волюнтаристско-уравнительная схема раздела Бонуса К.О.

■ Предположим, в нашем клиентском отделе работают

четыре человека: начальник отдела и сотрудники — Маша, Вася и Оля.

■ При плане по сбору денег 50 млн рублей в месяц сотрудники клиентского отдела реально собрали 55 млн.

■ Работа в течение месяца шла следующим образом: Вася расслабился и, честно говоря, не собрал всех денег со своих Клиентов. План находился под угрозой, и все было бы не очень хорошо, если бы не умница Маша. Она собрала деньги сверх намеченных не только со своих Клиентов, но и с некоторых Васиных. И в том, что отдел перевыполнил план, — прежде всего Машина заслуга.

■ По результатам месяца Бонус К.О. составил 75 тыс. рублей.

■ Из них бонус начальника отдела составляет 40 %: 75 ООО х х 40 % = 30 ООО рублей.

■ На бонусы сотрудникам отдела остается: 75 ООО - 30 000 = = 45 000 рублей.

■ На совещании по распределению бонусов коммерческий директор и начальник отдела решили:

* за выдающиеся результаты выдать Маше отдельную премию в размере 15 тыс. рублей из Бонуса К.О.;

и за допущенные разгильдяйство и халатность удержать с Васи 6 тыс. рублей из его доли премирования из Бонуса К.О.;

и оставшуюся часть Бонуса К.О. поделить поровну между сотрудниками отдела.

■ Считаем: 45 ООО - 15 ООО (персональная премия Маше) + + 6000 (удержание с Васи) = 36 ООО / 3 (количество сотрудников) = 12 ООО рублей.

■ Премии распределятся следующим образом.

■ Бонус Маши — 12 ООО + 15 ООО = 27 ООО рублей.

я Бонус Васи — 12 ООО - 6000 = 6000 рублей.

и Бонус Оли — 12 000 рублей.

■ Отметим пару интересных нюансов.

■ От ударной Машиной работы в выигрыше оказалась не только сама Маша, но и Оля. Если бы отдел просто выполнил план и все сотрудники при этом работали примерно одинаково, сколько получила бы Оля? Бонус К.О. составил бы 50 тыс. рублей, из которых начальник отдела получил бы 20 тыс. рублей, а 30 тыс. было бы роздано сотрудникам —■ по 10 тыс. рублей каждому. Получается, что благодаря Машиным усилиям Оля дополнительно получила 2 тыс. рублей.

* Но кто выиграл больше, так это начальник клиентского отдела! При выполнении плана его бонус составил бы 20 тыс. рублей, а благодаря Машиным усилиям бонус увеличился на 10 тыс. рублей — до 30 тыс. рублей. Очевидно, у начальника отдела

есть серьезный стимул к тому, чтобы любить сильных подчиненных и всячески поддерживать их в работе.

Преимущество волюнтаристско-уравнительной схемы раздела Бонуса К.О. заключается в том, что она остается мощным

рычагом усиления власти начальника отдела и коммерческого директора. И в то же время она обеспечивает прозрачность и хорошую обратную связь для сотрудников отдела. Все прекрасно понимают, что Маша сделала то-то и то-то, обеспечила такие-то результаты и за это получила персональную премию. А Вася допустил такие-то и такие-то промахи, и за это был оштрафован. А значит, такая система мотивации будет эффективно воздействовать на сотрудников отдела, обеспечивая достижение целей и выполнение планов Компании.

Уязвимые 2.S. **места**

Структура сбытовых подразделений Компании, в которой коммерческий отдел занимается привлечением Клиентов, а клиентский отдел — их дальнейшим сопровождением, разумна и эффективна. Как уже говорилось выше, «охотникам» из отдела продаж нет нужды тратить время и силы на выполнение той работы, которую могут с успехом выполнять клерки. Чем больше Клиентов коммерсанты привлекают в Компанию, тем весомее становятся выплачиваемые им проценты от текущих платежей ранее привлеченных Клиентов. В то же время небольшое количество сотрудников клиентского отдела может эффективно обслуживать в текущем режиме весьма значительное число корпоративных заказчиков. Достигается это благодаря тому, что сотрудники клиентского отдела с утра до вечера находятся в офисе и выполняют большой объем типовых операций. Сосредоточив свое внимание на выполнении планов по сбору текущих платежей с имеющихся Клиентов, сотрудники клиентского отдела эффективно решают эту важнейшую для Компании задачу. При этом их опыт и профессионализм в данной сфере растут с каждым месяцем.

Однако у сбытовых подразделений, выстроенных по такой

схеме, имеется два серьезнейших уязвимых места.

■ Во-первых, ни отдел продаж, ни клиентский отдел не могут эффективно укреплять и развивать личные отношения с имеющимися Клиентами. Мы постоянно требуем от сотрудников отдела продаж, чтобы они привлекали новых Клиентов. Этим-то они и заняты все свое время. Регулярно навещать старых Клиентов, чтобы поддерживать с ними личные отношения, им просто некогда. Наоборот, сотрудники клиентского отдела регулярно общаются с имеющимися у Компании Клиентами. Только общение это идет по телефону — о каком реальном

укреплении личных отношений здесь можно говорить? В результате Клиенты оказываются беззащитными перед атаками со стороны конкурентов.

■ Во-вторых, ни сотрудники отдела продаж, ни сотрудники клиентского отдела не могут эффективно продавать имеющимся у Компании Клиентам новые виды товаров и услуг. Причины здесь схожие. Сотрудники отдела продаж все свои силы и время тратят на привлечение новых Клиентов. Что же касается сотрудников клиентского отдела, то они не могут выезжать на переговоры, что практически лишает их возможности делать настоящие продажи. Конечно, когда у Компании появляется новая группа товаров или новый вид услуг, сотрудники клиентского отдела могут проинформировать Клиентов об этом. Сделать рассылку информационных листовок вместе со счетами, выставляемыми Клиентам, а также разослать информационные письма по электронной почте. Практика показывает, что всеми этими рассылками внимание 90 % Клиентов привлечь так и не удается. В итоге они просто-напросто не знают, что у Компании появились какие-то новые товары и услуги.

Чтобы решить эти важнейшие задачи, отдела продаж и клиентского отдела уже недостаточно. Необходимо сформировать

новое подразделение, которое будет работать по собственной технологии — VIP-программе.

Подразделение 22.9. VIP-программы

Создание подразделения, работающего по VIP-программе, необходимо, чтобы укреплять и развивать отношения с имеющимися Клиентами, а также делать им дополнительные продажи. Организация такого подразделения и специфика его работы описаны в моей книге «Большие контракты» (ИД «Питер», 2009), где говорилось о VIP-программе — наиболее эффективном известном мне механизме защиты Клиентов от увода конкурентами.

В данной книге также целесообразно рассказать об отделе, работающем по VIP-программе, поскольку без него структура сбытовых подразделений Компании не может быть выстроена полностью. Для Вашего удобства воспроизведу соответствующий раздел из моей предыдущей книги.

Вначале опишу случай из собственной практики.

Эта история произошла, когда бизнес, которым я руководил, уже достиг доминирования на рынке. Нашей основной специализацией было предоставление корпоративным заказчикам

высокоскоростных подключений к Интернету. К тому моменту большинство Клиентов в нашем сегменте рынка, использующих эти услуги, уже работали с нами, и основная часть денег в этом сегменте рынка платилась тоже нам.

Вдруг откуда ни возьмись появился мелкий интернет-провайдер, который попытался отобрать у нас Клиентов. Более того, он достиг в этом некоторых успехов! Он переманил от нас Думу. Несколько крупных банков были на грани того, чтобы отказаться от наших услуг и перейти на обслуживание к новоявленному конкуренту.

При этом мы точно знали, что конкурент слабее нас во всех отношениях. Его технические мощности были значительно ниже, качество услуг хуже. У него в помине не было круглосуточного сервиса, который предоставляли Клиентам мы. Стоили услуги практически одинаково, а в скидках мы могли зайти значительно дальше. И конечно, у конкурента не было того представительного списка Клиентов, который был у нас. И все же он забирал у нас ключевых Клиентов. Как такое вообще возможно?

Конечно же, мы старались защитить своих Клиентов. Два директора Компании лично поехали в Думу, чтобы она осталась с нами. Предложили чрезвычайно выгодные условия оплаты, но ничто не помогло — Дума перешла на обслуживание к нашим конкурентам.

Все же встречи с Думой и банками, под которые подкапывались наши конкуренты, не были безрезультатными: мы начали понимать, что происходит.

Чтобы разобраться в ситуации, необходимо вернуться назад — в те времена, когда мы привлекали наших ключевых Клиентов.

Кто занимался привлечением корпоративных Клиентов? Правильно, коммерческий отдел. Как мы общались с этими Клиентами, когда уговаривали заключить с нами контракты? Конечно же, мы с ними дружили. Всячески их ублажали. В результате Клиенты заключили контракты, и мы стали их обслуживать.

Когда контракт заключен, Клиент передается из коммерческого отдела на обслуживание в абонентский отдел (по функциям — тот же клиентский отдел), который в дальнейшем общается с Клиентом.

Какие вопросы ежемесячно обсуждают с Клиентом сотрудники абонентского отдела? Во-первых, сбор текущих платежей. Каждый месяц вопрос один и тот же: «Где деньги, сволочь?» Разумеется, в реальности этот вопрос задается мягче, но суть дела понятна всем. Второй повод, по которому регулярно происходит общение: «Почему опять не работает Ваша никуда не

годная связь?» По этому поводу Клиенты обычно звонят сами, и формулировки могут быть от вежливых до матерных.

Из месяца в месяц два вопроса — «Где деньги?» и «Почему ничего не работает?». Как Вы думаете, такое общение укрепляет отношения с Клиентом? Я думаю, не очень. Скорее, постоянно подтачивает их. К моменту, когда конкуренты начинают подкапываться под Клиента, от его отношений с нами может остаться одна труха.

В некоторых случаях отношения с Клиентами создаются на уровне высших руководителей Компаний, и мы рассчитываем, что личные отношения их директоров с нашими директорами защитят нас от нападок конкурентов. Действительно, иногда это может спасти ситуацию.

Однако в таких организациях, как Дума, большинство ключевых фигур меняется раз в несколько лет, после очередных выборов. К моменту, когда конкуренты стали склонять Думу к сотрудничеству, в ней не осталось ни одного человека, с которым мы когда-то были знакомы. Да, у нас был договор с Думой. Да, она платила нам деньги, а мы предоставляли ей услуги. Но в последние годы личных отношений не поддерживалось, а текущее общение сводилось к разборкам из-за не оплаченных вовремя счетов и неработающей связи. На самом деле Дума уже не была нашим Клиентом. Был только договор, оставшийся от старых времен, — до первой проверки ситуации на прочность. Этой проверкой и стал визит в Думу наших конкурентов.

Как конкуренты стали общаться с ключевыми сотрудниками Думы? Правильно, они стали с ними дружить и ублажать их. Кроме того, у них было заметное преимущество в ***видимом*** качестве предоставляемых услуг связи. На самом-то деле качество было выше у нас. Но связь не бывает идеальной. Какие-то сбои и ошибки случаются всегда. Мы предоставляли Думе доступ к Интернету много лет, и за эти годы проблем со связью, которые могли бы припомнить сотрудники Думы, было немало. На этом фоне услуги наших конкурентов в плане стабильности и надежности выглядели идеально. Разумеется, до тех пор, пока они не начали предоставлять Думе доступ в Интернет и пока сотрудники Думы не попробовали эти услуги в деле. Беда в том, что для нас уже было слишком поздно. Деньги потрачены, новое подключение к Интернету организовано. Даже если по качеству оно оказалось хуже, чем предыдущее (наше), никто не любит признавать свои ошибки.

В этой ситуации мы серьезно задумались и задали себе два вопроса.

1. Что будет, если мы за счет коммерческой работы

привлечем на 50 % больше Клиентов, чем имеем, а половину имеющихся Клиентов потеряем?

Ответ: наша Компания обанкротится. Мы лидеры рынка, и большинство ключевых Клиентов в нашем сегменте рынка уже обслуживается у нас. Если мы потеряем половину наших

Клиентов, мы нигде не сможем найти достаточное число Клиентов такого же уровня, чтобы восполнить потери.

2. Что будет, если мы вообще не станем привлекать новых Клиентов, зато начнем всячески укреплять и развивать отношения с имеющимися Клиентами и сохраним свою клиентскую базу? А если по рекомендации нашего Клиента к нам обратится новый Клиент, тоже не будем ему отказывать?

Ответ: **наш бизнес будет процветать вечно.**

Тогда мы разработали программу укрепления и развития отношений с имеющимися Клиентами и назвали ее **«VIP-программа».**

Цели VIP-программы

■ Обновление и укрепление личных отношений с ключевыми фигурами Компаний-заказчиков.

■ Обновление контактной информации о ключевых лицах, в том числе знакомство с новыми ключевыми лицами Компании-заказчика, поменявшимися в процессе сотрудничества.

■ Получение информации о положении на рынке и перспективах развития заказчика, которая будет полезна для дальнейших предложений.

■ Получение объективной обратной связи по поводу качества предоставляемых заказчику товаров, услуг и сервиса. Эта информация используется для проведения мероприятий по повышению качества обслуживания Клиентов.

■ Увеличение объемов сотрудничества по имеющимся позициям.

■ Дополнительные продажи за счет предложения Клиентам дополнительных позиций и новых тем для сотрудничества.

■ Получение рекомендаций: контактной информации тех знакомых заказчика, которым могли бы быть интересны товары и услуги Вашей компании.

Этапы VIP-программы

VIP-программа проводится следующим образом.

1. Назначается руководитель VIP-программы — сотрудник, ответственный за планирование и контроль всех работ по этому направлению.

2. Составляется список всех корпоративных Клиентов Компании. В него могут быть также добавлены важнейшие из Клиентов — частных лиц.

3. Определяется, кто из сотрудников Компании будет передан в подчинение руководителю VIP-программы на период проработки всех без исключения Клиентов по списку из предыдущего пункта. Это могут быть два-три сотрудника, занятые только VIP-программой. Это также может быть весь отдел продаж, который будет заниматься VIP-программой параллельно с текущей работой. В последнем случае рабочее время сотрудника делится примерно пополам между работой по VIP-программе и привлечением новых Клиентов.

4. Общий список Клиентов делится на индивидуальные списки — отдельный список для каждого сотрудника, который будет работать по VIP-программе. Необязательно работать с Клиентом по VIP-программе должен тот, кто его изначально привлекал. Точнее, если известно, что коммерсант поддерживает замечательные отношения с Клиентом и продаст ему все, что можно, он и будет работать с этим Клиентом по VIP-программе. Если же нет уверенности, что коммерсант, изначально привлекший Клиента, сработает с ним по максимуму, возможно, по VIP-программе с этим Клиентом следует работать другому сотруднику А если коммерсант ограждает других сотрудников Компании от общения с Клиентом, пытаясь монополизировать свои отношения с ним, то Клиент в рамках VIP-программы обязательно должен быть передан кому-то другому.

5. Разрабатывается VIP-анкета, на основе которой будут проводиться встречи с Клиентами. Обычно она занимает две стороны одного листа формата А4 и рассчитана на обстоятельную беседу с Клиентом продолжительностью до часа. Разделы, которые должны включаться в анкету: в название Компании-заказчика, дата встречи и имя сотрудника, проводившего встречу и заполнившего анкету;

о контактная информация ключевых лиц, ответственных за сотрудничество со стороны заказчика; **и** «Вопросы по Карнеги», которые позволят заказчику рассказать много хорошего о своей Компании. Это даст Вам немало бесценной информации и укрепит Ваши с ним личные отношения; **и** вопросы, уточняющие специфику имеющегося сотрудничества с данным заказчиком;

« вопросы, позволяющие определить объективное качество обслуживания заказчика. Например, качественным подключением к Интернету является подключение быстрое и надежное. Это означает, во-первых, что заказчик должен получать информацию из Интернета на скорости не ниже установленной. Во-вторых, заказчик не должен припоминать каких-либо заметных сбоев в связи в течение последнего месяца. Если хотя бы одно из этих условий не выполняется — предоставляемые услуги нельзя

считать качественными и необходимо провести технические работы, чтобы восстановить качество обслуживания заказчика;

я вопросы о возможности расширения и увеличения объемов сотрудничества; и раздел для предложения новых товаров и услуг Компании, а также развития дополнительных направлений сотрудничества; и раздел для сбора рекомендаций — контактной информации тех знакомых заказчика, которым могло бы быть интересно сотрудничество с Вашей Компанией.

ПРИМЕЧАНИЕ

Вы можете прислать мне письмо по электронной почте, чтобы получить мою форму VIP-анкеты. Для этого прошу составить письмо **в точности** так, как описано ниже.

■ Посылайте письмо на адрес info@fif.ru.

■ В поле «Тема» (Subject) письма укажите: «*** Константину Бакшту — запрос VIP-анкеты».

■ Напишите, что хотели бы получить VIP-анкету.

■ В тексте письма **обязательно** укажите Ваши Ф. И. О., должность, название и адрес Компании, а также контактные телефоны с кодом города.

Если письмо будет оформлено правильно, я обязательно отправлю Вам комплект документов. Если в письме не будет всей нужной информации, ответ не гарантируется. Мои сотрудники могут связаться с Вами и уточнить, какие дополнительные материалы Вам направить. Следует ожидать, что к моменту получения Вашего письма у меня будут подготовлены дополнительные материалы и статьи, которые помогут Вам укреплять и развивать отношения с Вашими Клиентами.

6. Устанавливается норматив встреч с Клиентами по VIP-программе в течение недели. Результатом встречи считается заполненная и принесенная в офис VIP-анкета. Обычно

сотрудник, занимающийся VIP-программой параллельно с коммерческой работой, должен заполнить за неделю не менее ***пяти*** VIP-анкет. Сотрудники же, полностью занятые VIP-программой, должны заполнять не менее ***пятнадцати*** анкет в неделю.

7. Работа с Клиентами по VIP-программе начинается с телефонных звонков и назначения встреч. Ваши сотрудники звонят Клиентам из своих списков, выходят на ключевых лиц и говорят им: «Наша Компания запустила новую программу по повышению качества обслуживания наших партнеров. Вы — наши давние хорошие партнеры, и Ваше мнение как эксперта чрезвычайно важно для нас. Поэтому хотелось бы встретиться с Вами, чтобы задать Вам ряд вопросов на основе специально разработанной формы. Встреча займет около часа, и я готов

подъехать к Вам в офис в удобное для Вас время. Когда Вам было бы удобно встретиться?» Абсолютное большинство Клиентов реагирует на данное предложение весьма позитивно. Подумайте сами: поставщик интересуется мнением Клиента, считает его экспертом. Цель встречи — выяснить, как улучшить обслуживание Клиента. Неудивительно, что Клиенты с радостью принимают такое предложение!

8. В начале встречи с Клиентом традиционно идет представление сторон, а в некоторых случаях — и знакомство. Первые сюрпризы могут возникнуть уже на этапе уточнения ключевых лиц. Часто бывает так, что со времени предыдущих личных встреч с заказчиком ключевые сотрудники этой Компании уже успели смениться. В этом случае Вам сильно повезло, что Вы начали работать по VIP-программе. Теперь Вы имеете возможность познакомиться с новыми ключевыми лицами Компании-заказчика и выстроить с ними личные отношения. А главное, успеете это сделать до того, как с новыми ключевыми лицами

выстроят отношения конкуренты и заберут от Вас незащищенного Клиента.

9. После «Вопросов по Карнеги» Вы переходите к определению объективного качества сотрудничества с данным заказчиком. И здесь возможны два результата: либо в целом качество обслуживания заказчика достойное, либо с качеством обслуживания имеются серьезные проблемы.

10. Если с качеством обслуживания заказчика есть проблемы, общение по VIP-анкете следует временно приостановить. Сотрудник должен выяснить все претензии и внести полученную информацию в анкету. После нужно сказать заказчику, что будет проведена работа по улучшению качества обслуживания. Потом сотрудник вежливо прощается с Клиентом и завершает встречу.

11. Необходимо выстроить в Вашей Компании механизм работы над повышением качества обслуживания Клиентов на основе «проблемных» VIP-анкет. В идеале от подразделений, обслуживающих Клиентов, должен быть назначен ответственный руководитель, который контролирует все эти работы. Со стороны коммерческих подразделений общий контроль за повышением качества обслуживания Клиентов ведет руководитель VIP-программы. Все «проблемные» анкеты копируются в трех экземплярах. Оригинал остается у сотрудника, который встречался с заказчиком. Одна копия отдается руководителю VIP-программы, вторая — ответственному сотруднику сервисных (производственных) подразделений, курирующему работы по повышению качества сотрудничества. Дополнительно ведется

сводный реестр «проблемных» анкет, в который вписываются все анкеты, переданные для проведения работ по повышению качества обслуживания.

12. Ежедневно по электронной почте направляется отчет о проведенных работах и о том, качество обслуживания каких

Клиентов можно считать восстановленным. Еженедельно проводится совещание ключевых сотрудников коммерческих и сервисных (производственных) подразделений, ответственных за проведение VIP-программы и повышение качества обслуживания.

13. С каждым Клиентом, качество обслуживания которого восстановлено, должен связаться сотрудник, курирующий данного Клиента по VIP-программе. Он сообщает Клиенту, что работы по повышению качества проведены, и просит его лично проверить, действительно ли качество восстановлено и все ли теперь в порядке. Пока сам Клиент не дал подтверждение о том, что все в порядке, работы по повышению качества нельзя считать завершенными.

14. Когда качество действительно восстановлено, можно договариваться с Клиентом о новой встрече в рамках VIP-программы и о продолжении заполнения анкеты. При этом представьте себе ощущения Клиента. Сотрудник поставщика сам ему позвонил, сказал, что хочет повысить качество обслуживания, и договорился о встрече. При общении выяснилось, что с качеством действительно есть проблемы. Сотрудник вежливо извинился и удалился, сказав, что возьмет вопрос под личный контроль. И — о чудо! — Компания действительно провела работы по повышению качества обслуживания, и все проблемы были решены. При этом вопрос держался под контролем до тех пор, пока сам Клиент не убедился, что все в порядке. Много ли Вы видели Компаний в России, которые так работают со своими Клиентами? Вот и я — немного. Можете представить, как обычный Клиент будет относиться к сотруднику Компании, который все это обеспечил и пришел на новую встречу.

15. Возвращаемся к заполнению VIP-анкеты с того места, когда проверка качества показала, что все в порядке. Либо

с момента, когда выявленные проблемы были исправлены. В обоих случаях личный контакт прекрасный. Отношения установлены отличные. И у Клиента хорошее расположение духа.

16. Пришла пора воспользоваться хорошим настроением Клиента для развития отношений с ним. Сначала Вы смотрите, нет ли возможности увеличить объемы сотрудничества по имеющимся позициям. Потом рассказываете Клиенту о новых товарах и услугах, которые появились у Вашей Компании с момента последней личной встречи. Желательно упомянуть о

принципиально новых направлениях, по которым можно расширить сотрудничество Ваших Компаний. Если что-то из новинок заинтересует Клиента — самое время сделать дополнительную продажу! И в любом случае не забудьте спросить Клиента о рекомендациях. Пусть он назовет своих знакомых, которым могут быть интересны товары и услуги Вашей компании. Лучше всего, если он сам организует Вам встречи с этими знакомыми и лично Вас отрекомендует. Делать продажи по таким рекомендациям — одно удовольствие!

Так идет работа по VIP-программе, пока все Клиенты из списка не проработаны по одному разу. Однако понятно, что личные отношения — ресурс, который нужно возобновлять и укреплять постоянно. VIP-программа приносит максимальную пользу только тогда, когда она проводится регулярно. Как часто нужно проводить VIP-программу и какие ресурсы для этого требуются?

Полную проработку всех корпоративных Клиентов по VIP-программе (с обязательным заполнением анкет) нужно проводить не реже раза в год. Однако у Вашей Компании есть ключевые Клиенты, самые ценные — и самые лакомые для конкурентов. С ними, конечно же, нужно общаться чаще. К примеру, Вы можете поделить свою клиентскую базу по принципу

Парето: 20 % ключевых Клиентов, которые дают 80 % дохода, и все остальные. С ключевыми Клиентами имеет смысл встречаться раз в квартал, с наиболее ценными из них — раз в месяц. Разумеется, эти встречи в большей степени направлены на поддержание отношений — каждый раз заполнять VIP-анкету ни к чему.

Отметим еще один момент. Предположим, у Вас есть ценный Клиент, заказы которого формируют значительную часть всего оборота Вашей Компании. Вы хотите развивать личные отношения с этим Клиентом. Ведь если он станет Вашим приятелем или даже другом, то предпочтет работать именно с Вами — и конкурентам нелегко будет увести его у Вас. Для поддержания и укрепления отношений Вы можете встречаться с этим Клиентом каждый месяц. Не обязательно в его офисе — можно также вместе позавтракать, пообедать или поужинать. Вместе пойти в клуб, боулинг или сауну. Вместе выехать на шашлыки, рыбалку или охоту. Самое главное: наберитесь мужества, возьмите себя в руки и **не делайте Клиенту очередных предложений при каждой встрече!** А иначе что получается: Вы вроде бы друзья, но при каждой встрече Вы пытаетесь что-то предложить Клиенту, чтобы дополнительно на нем подзаработать. Паршивая дружба получается...

Исходя из статистики встреч и сбора анкет, о которой говорилось выше, а также из количества Ваших Клиентов, можно рассчитать число сотрудников, необходимых для проведения VIP-программы. При этом меньшее число сотрудников необходимо для регулярного общения с ключевыми Клиентами. Зато Вам потребуется команда, чтобы раз в год за два-три месяца прорабатывать по VIP-программе всю клиентскую базу Компании.

Типовая оргструктура сбытовых подразделений Компании в этом случае может выглядеть следующим образом.

В нашем случае в VIP-программе постоянно был задействован только один человек — руководитель VIP-программы. Раз в год ему в помощь передавался отдел продаж в полном составе. При этом три сотрудника на 100 % переключались на работу по VIP-программе. Остальные были частично задействованы параллельно с обычной коммерческой работой по привлечению новых Клиентов.

VIP-программа оказалась золотым дном. Прямые затраты на ее проведение были близки к нулю, эффективность же оказалась неожиданно высокой. Конечно, мы предполагали, что в процессе общения с Клиентами сможем сделать неплохие дополнительные продажи. Но мы не ожидали, к каким последствиям приведет контроль качества услуг, предоставляемых Клиентам.

Проверив объективное качество услуг у всех без исключения корпоративных Клиентов нашей Компании, мы выявили узкие места нашей сети. Более того, мы провели планомерную работу, чтобы одно за другим устранить эти узкие места. В некоторых случаях установка оборудования стоимостью в несколько сот долларов приносила несколько тысяч долларов ежемесячной дополнительной прибыли от текущих платежей Клиентов. В других случаях аренда дополнительных оптоволоконных каналов давала десятки тысяч долларов дополнительной прибыли ежемесячно. При этом даже не требовалось менять условия договора. Клиенты получали значительно более качественные услуги, соответственно, объемы пользования услугами возрастали, Клиенты платили нам значительно больше — и платили с удовольствием! Поистине, это был тот случай, когда все стороны оставались в выигрыше.

С тех пор мы запускали сплошную проработку Клиентов по VIP-программе в начале каждого лета. Для многих сфер лето — период спада деловой активности и продаж. Таким же он должен был быть и для большинства Компаний, пре-

доставляющих доступ в Интернет... кроме нашей. Благодаря VIP-программе мы прекрасно использовали летний сезон, чтобы укрепить отношения с Клиентами и сделать им дополнительные

продажи. Но самый интересный эффект давали рекомендации. Каждое лето через наших Клиентов мы выходили на десятки и сотни Компаний, обслуживающихся у конкурентов. С этими Компаниями, впечатленными рассказами о предоставляемом нами сервисе, договориться было не так уж сложно. Особенно с теми, к которым с момента подключения к Интернету их поставщики услуг не заходили в гости ***никогда.***

Каждый раз в начале осени наши конкуренты, вернувшись из отпусков, с ужасом наблюдали дыры в своих клиентских базах. Они не понимали, что происходит. И еще меньше понимали, как им защититься. Ну что тут скажешь? Когда у противника сломлен моральный дух, его легче добивать. Бизнес — это война, а на войне как на войне.

Развитие стрыктыры □ ТДЕЛА ПРОДАЖ 2,10. ВО ВРЕМЕНИ

Еще раз окинем взглядом то, как развивается структура сбытовых подразделений Компании в процессе становления бизнеса.

■ В самом начале, когда бизнес только-только создан, продажи обычно ведет генеральный директор, он же главный собственник бизнеса. Клиентов необходимо привлечь любой ценой, чтобы обеспечить выживание Компании.

■ С ростом количества привлеченных Клиентов и объема выполняемых заказов все больше времени и сил генерального директора отнимают вопросы, не связанные с продажами. Если он не примет никаких мер по этому поводу, возникнет

момент, когда заниматься привлечением Клиентов времени у генерального директора просто не останется. Компания некоторое время будет плыть по течению, выживая за счет тех Клиентов, которые были привлечены ранее. Но в конце концов она погибнет под ударом более сильного конкурента.

■ Позитивное развитие событий возможно, если генеральный директор почувствует угрожающую тенденцию в тот момент, когда время, выделяемое им на работу с Клиентами, уже начало сокращаться, но еще не свелось к нулю. Генеральный директор понимает, что у него остается все меньше времени для привлечения новых Клиентов, а никто другой в Компании делать этого не умеет. Тогда он принимает решение: необходимо ввести новые штатные единицы — сотрудников, которые будут заниматься активным поиском и привлечением корпоративных заказчиков. То есть наемные сотрудники будут делать работу, которую прежде выполнял генеральный директор (собственник).

■ Принятые решения часто обрекаются на провал тем, что генеральный директор стремится обойтись полумерами — нанять для пробы одного или двух менеджеров по продажам. И посмотреть, что из этого получится. Такие менеджеры приходят в Компанию, пытаются что-то сделать. Иногда им удается заключить несколько сделок, иногда — нет. В результате они неизбежно покидают Компанию — кто-то раньше, кто-то позже. Впрочем, они могут выжить за счет того, что им поручают вести работу с имеющимися у Компании Клиентами. Такой «менеджер по продажам» фактически выполняет функции сотрудника клиентского отдела. Иногда он даже может заключить сделку с новым Клиентом, который сам обратился в Компанию. Но «холодных» звонков он уже не делает и настоящей активной коммерческой работы не ведет.

После таких экспериментов многие генеральные директора приходят к выводу, что в их бизнесе от наемных менеджеров по продажам толку не будет никогда. На активную работу по привлечению новых Клиентов перестают обращать внимание, чем и выносят своему бизнесу отсроченный смертный приговор.

Вывести систему продаж своего бизнеса на новый уровень могут только те генеральные директора, которые действуют более смело и принимают решение о формировании ***полноценного*** отдела продаж. Как мы знаем, минимально допустимое количество сотрудников в отделе продаж — пять коммерсантов плюс руководитель продаж. Хотя даже при такой численности сотрудников отдела эффективнее другое соотношение — четыре коммерсанта плюс два руководителя продаж.

Если события развиваются удачно, сотрудники отдела продаж начинают успешно привлекать новых Клиентов, которых с каждым месяцем становится все больше и больше. Если специфика бизнеса это позволяет, многие Клиенты делают повторные заказы или даже заключают контракты на текущее обслуживание. С одной стороны, поступают заказы и платежи от новых Клиентов. С другой — повторные заказы от ранее привлеченных Клиентов и ежемесячные платежи в рамках контрактов на текущее обслуживание. Обороты и прибыль Компании постоянно увеличиваются.

Однако если вовремя не предусмотреть дальнейшее развитие ситуации — жди беды. Проходит не так уж много времени, и оказывается, что отдел продаж больше не занимается привлечением новых Клиентов. Не делаются «холодные» звонки, и практически не бывает выездов на встречи с Клиентами — ни с новыми, ни со старыми. Сотрудники отдела продаж сидят в офисе и собирают дань в виде заявок от ранее привлеченных ими

Клиентов. Получая неплохие

деньги, коммерсанты бездельничают большую часть рабочего дня. Вы уговариваете их возобновить активную работу по привлечению Клиентов — они пропускают Ваши слова мимо ушей. Вы пытаетесь надавить на них — они мгновенно образуют профсоюз, чтобы защитить свое «право» на безделье. Хуже всего, если этот профсоюз возглавит сам начальник отдела продаж. То есть налицо чрезвычайно распространенная проблема, когда отдел продаж превращается в «болото», или, что то же самое, менеджеры по продажам «заболачиваются» Клиентами.

■ Чтобы избежать этой прискорбной ситуации, необходимо своевременно сформировать ***клиентский отдел***. Обязанности распределяются между двумя отделами. Сотрудники отдела продаж специализируются на привлечении новых Клиентов, в то время как сотрудники клиентского отдела обслуживают привлеченных ранее Клиентов и собирают основную массу текущих платежей. Такое разделение обязанностей отражается в схемах мотивации и оплаты труда сотрудников этих отделов, а также в бизнес-процессах, во внутренних регламентах, стандартах и прочих документах Компаний. Ключевой момент: при такой структуре сбытовых подразделений менеджеры по продажам ежемесячно получают некоторый процент от платежей привлеченных ими ранее Клиентов.

■ Отметим, что для работы менеджером по продажам требуется более высокая квалификация, чем для работы в клиентском отделе. Оклад сотрудника клиентского отдела может равняться окладу менеджера по продажам или даже быть чуть выше. Здесь нужно учитывать, что у сотрудника клиентского отдела оклад составляет 60-80 % от его дохода при выполнении плана, в то время как у менеджера по продажам — не более 50 %. И доход при выполнении плана у менеджера по продажам, конечно же, будет выше, чем у сотрудника клиентского отдела.

Итак, менеджеры по продажам в среднем зарабатывают больше, чем сотрудники клиентского отдела. Их работа требует более высокой квалификации, и подходящих сотрудников в отдел продаж найти сложнее, чем в клиентский отдел. Результаты работы какого из отделов — коммерческого или клиентского — важнее для Компании? Конечно… ***клиентского.*** Ведь его главная задача — ***сбор всех основных платежей со всех имеющихся у Компании Клиентов.*** Представьте себе картину: с каждым месяцем работы количество Клиентов, обслуживаемых клиентским отделом, все увеличивается и увеличивается. Проходит несколько лет, и план по сбору текущих платежей, который должны выполнять сотрудники клиентского отдела,

достигает 50 млн рублей в месяц. Плюс к этому отдел продаж ежемесячно собирает на платежах новых Клиентов от 1,5 до 3 млн рублей. Очевидно, что, если полностью разогнать отдел продаж и жить без него полгода-год, новых Клиентов у Компании особо не прибавится. Но если сотрудники клиентского отдела хорошо делают свою работу, то Компания будет уверенно сводить концы с концами. И даже обеспечит неплохую прибыль учредителям. А отдел продаж можно будет позже сформировать заново. Наоборот, если отдел продаж успешно привлекает новых Клиентов, а клиентский отдел расслабился и в течение пары месяцев собрал по 20 млн рублей вместо требуемых 50 млн, бизнес упадет в глубокую финансовую яму. Из которой, возможно, уже не выберется.

В целом структура сбытовых подразделений, состоящая из отдела продаж и клиентского отдела, позволяет обеспечить эффективное разделение труда. Благодаря этому каждый сотрудник может полностью сосредоточиться на тех задачах, которые он умеет решать эффективно и профессионально. «Охотники» из отдела продаж привлекают новых Клиентов, а сотрудники клиентского отдела собирают текущие платежи с имеющихся Клиентов и оформляют все необходимые документы.

Однако сотрудники этих отделов не могут эффективно решить две важнейшие задачи: укрепление и развитие личных отношений с имеющимися Клиентами; продажа им новых видов товаров и услуг. Для решения этих задач необходимо создать ***подразделение, работающее по VIP-программе***. Время, подходящее для того или иного этапа развития оргструктуры сбытовых подразделений, можно планировать следующим образом. Отдел продаж выгодно формировать, как только технология продаж хотя бы немного отлажена и при этом есть, что продавать. Во многих торговых Компаниях целесообразно создавать отдел продаж сразу же после запуска бизнеса. Если, конечно, это позволяют финансы. Если же речь идет о производственной Компании, наоборот, сначала необходимо наладить производство, а уж потом формировать отдел продаж. Он просто не выживет, если сотрудников в него Вы уже набрали, а продавать им еще нечего.

Заметим, однако, что у многих новых производств есть общая ахиллесова пята: изначально планируется производить товар, который, как выясняется позже, не совсем подходит рынку. А в оборудование уже инвестированы десятки миллионов евро. И переориентировать производство на выпуск другой продукции не так-то просто. Поэтому было бы разумно сначала прощупать рынок, а уж потом по полной программе вкладывать деньги в

приобретение производственных площадей и дорогостоящего оборудования. Можно создать «карманную» торговую Компанию — небольшой отдел продаж, который будет торговать схожей продукцией. Поняв, что на самом деле нужно рынку (для этого требуется всего несколько месяцев активных продаж), Вы сможете спокойно инвестировать в производство.

Даже если отдел продаж умрет за то время, пока Вы будете налаживать производство, — ничего страшного: потом создадите новый.

После того как отдел продаж будет запущен и начнет активно привлекать новых Клиентов, довольно скоро можно формировать и клиентский отдел. Как только количество повторных продаж и Клиентов, заключивших контракты на текущее обслуживание, становится ощутимым, работу с этими Клиентами следует поручить отдельному сотруднику. Он и станет «зародышем» будущего клиентского отдела. По мере увеличения нагрузки число сотрудников в клиентском отделе можно по одному увеличивать. VIP-программу имеет смысл запускать через год-два после формирования клиентского отдела. За такой промежуток времени личные отношения с ранее привлеченными Клиентами изрядно ослабевают, и необходимо срочно их укреплять с помощью VIP-программы. А благодаря продажам имеющимся Клиентам новых видов товаров и услуг можно существенно поднять обороты и доходы Компании.

Развитие структуры сбытовых подразделений Компании связано с изменением приоритетов в работе с Клиентами с течением времени. Вначале привлечение новых Клиентов — вопрос выживания Компании. Его обеспечивает сперва лично генеральный директор, а потом — отдел продаж. Если специфика бизнеса предполагает повторные продажи и текущее обслуживание Клиентов, то чем больше привлекается новых Клиентов, тем больше становится объем повторных продаж. По прошествии времени оказывается, что основные доходы Компания получает не от продаж новым Клиентам, а от сбора текущих платежей с ранее привлеченных Клиентов. Наконец, наступает тот момент, когда укрепление и развитие отношений с имеющимися Клиентами и приход новых Клиентов по их рекомендациям становятся более важными, нем все активные продажи вместе взятые. Таким образом, система продаж начинается с привлечения новых Клиентов, которое осуществляется прежде всего за счет активных продаж. Ив результате все приходит к тому, что активные продажи становятся наименее важным среди трех основных направлений работы с Клиентами.

Прогноз продаж:
ОБЕСПЕЧЕНИЕ
ГАРАНТИРОВАННОГО
СБЫТА

Во многих отделах продаж сбыт лихорадит: то пусто, то густо. Связано это с тем, что менеджеры по продажам не видят перспективы дальше ближайших сделок. Предел мечтаний коммерсанта — чтобы все сделки «выстрелили». Но если это счастье наступает — впереди сделок уже нет. И за пиком продаж неизбежно следует провал. А когда спад продаж у нескольких коммерсантов приводит к снижению оборота за месяц ниже ватерлинии, больше всего голова болит у генерального директора.

Чтобы сбыт был стабильным, нужно его планировать и прогнозировать. И не до конца текущего месяца, как это обычно делают. Необходим прогноз продаж на несколько месяцев вперед.

Как составить

3.1. ПРОГНОЗ ПРОДАЖ?

Составляется прогноз продаж так.

1. Все наметки на Клиентов, имеющиеся у каждого менеджера по продажам, учитываются в конкретных суммах. Недостаточно сказать: «Мы можем продать сайт Клиенту ***XYZ***». Нужно конкретизировать: «Мы планируем продать Клиенту ***XYZ*** сайт бизнес-класса стоимостью $9500». Кроме того, необходимо запланировать месяц, когда можно ждать продажи. Планируют менеджеры, а коммерческий директор аккумулирует информацию и доносит ее до генерального. Например, сейчас на дворе май 2009 г. Мы планируем, что сайт удастся продать в течение двух месяцев. Значит, оплаты от Клиента можно ждать в июле 2009 г.

2. Однако это еще не все. Менеджеры должны определить вероятность совершения сделки. Каждой вероятности соответствует свой коэффициент, на который множится сумма сделки для учета в прогнозе продаж.

Например, делим все ожидаемые платежи на три вида: гарантированные, вероятные и маловероятные.

«в Гарантированные платежи принимаем к прогнозу с коэффициентом 1: они поступят практически наверняка, и Вероятные платежи принимаем к прогнозу с коэффициентом 0,6: вероятность их поступления больше 50 %, но далека от 100 %. и Маловероятные платежи принимаем к прогнозу с коэффициентом 0,1: мы почти не ждем, что эти деньги к нам поступят.

Позже прогноз вероятности может измениться. Допустим, в ходе переговоров удалось убедить заказчика в необходимости сотрудничества. Платеж переходит из группы маловероятных в

группу вероятных. Результирующий прогноз увеличивается, что отражает реально проделанную коммерческую работу. В результате переговоров ***сумма контракта не изменилась***. Но ***увеличилась вероятность***, что этот контракт состоится.

3. Суммируем (обычно это делается автоматически в файле Excel) обороты по планируемым сделкам, взвешенные с учетом вероятности. Отдельно берем суммы ожидаемых сделок за текущий месяц ***X,*** за следующий месяц ***(X*** + 1), за месяц, следующий за ним ***(X*** + 2), и т. д. Теперь мы можем составить прогноз продаж по суммарному обороту. Такой расчет можно сделать как для отдельного менеджера по продажам, так и для всего отдела продаж. В итоге мы получаем три числа:

» прогноз продаж на текущий месяц, равный сумме оборота, реально поступившего с начала месяца, и прогноза продаж по сделкам, ожидающимся до конца месяца;

» прогноз продаж на месяц, следующий за текущим ***(X*** + 1); и прогноз продаж на последующий месяц ***(X*** + 2).

4. Обычно все эти данные заносятся руководителем отдела продаж в таблицу Excel. В ней создаются отдельные страницы

на каждый месяц и блоки на каждого сотрудника. Также используются формулы, автоматически учитывающие вероятность платежей и выдающие итоговые прогнозы — общий и отдельно по каждому сотруднику.

ПРИМЕЧАНИЕ

Вы можете прислать мне письмо по электронной почте, чтобы получить комплект документов для составления прогноза продаж, включая таблицу Excel. Для этого прошу составить письмо в точности так, как описано ниже.

■ Направьте письмо на адрес info@fif.ru.

■ В поле «Тема» (Subject) Вашего письма укажите:

«*** Константину Бакшту — запрос — Прогноз продаж».

■ Напишите, что хотели бы получить комплект документов для составления прогноза продаж.

■ В тексте письма обязательно укажите Ваши Ф. И. О., должность, название и адрес Компании, а также контактные телефоны с кодом города.

Если письмо будет оформлено правильно, я обязательно отправлю Вам комплект документов. Если в письме не будет всей нужной информации, ответ не гарантируется. Мои сотрудники могут связаться с Вами и уточнить, какие дополнительные материалы Вам направить. Следует ожидать, что к моменту

получения Вашего письма у меня будут подготовлены дополнительные материалы и статьи, которые помогут Вам планировать продажи и обеспечивать гарантированный сбыт.

5. Принципиально сделать две вещи. Во-первых, собрать и внести в таблицу Excel исходные данные. Во-вторых, выработать у сотрудников условный рефлекс: они должны учитывать все промежуточные результаты работы с Клиентами в изменениях прогноза. Это обеспечивается путем жесткого

ежедневного контроля со стороны руководителей отдела продаж (на утренних оперативках).

Например, при обсуждении контракта на создание сайта коммерсант убедил Клиента в необходимости продвижения сайта в Интернете. Коммерсант должен сразу оценить, как изменится прогноз продаж. Какую дополнительную сумму должен будет заплатить Клиент за продвижение? Скажем, планируемая сумма дополнительной продажи — $5000. Насколько изменится прогноз? Если сделка «вероятная», прогноз увеличится на $5000 х 0,6 = $3000.

6. По итоговым данным прогноза продаж можно контролировать ход коммерческой работы. Причем важны не сами итоговые данные, а их изменения изо дня в день. Если прогноз продаж не изменился по сравнению со вчерашним днем — значит, коммерческая работа не велась. Это даже хуже, чем если бы прогноз уменьшился. Уменьшение прогноза означает, что какие-то сделки попытались «дожать» — и они слетели. Но работа все-таки велась. А неизменный прогноз означает лишь то, что никто ничего не делал. Здесь самое время ответить на несколько вопросов, которые интересуют тех, кто планирует использовать прогноз продаж.

Как определить

ОПТИМАЛЬНЫЙ 3.2. ПРОГНОЗ ПРОДАЖ?

В нашем случае для расчета прогноза продаж используется технологичный подход. А это означает, что прогноз не берется с неба. И не высасывается из пальца. Он объективно отражает текущее положение дел по перспективным контрактам. Поэтому прогноз не может быть «оптимальным» или «неоптимальным».

Он всегда объективен. Если, конечно, Ваши сотрудники правильно его составляют.

Единственное, что можно уточнить по ходу дела (статистически), — это вероятностные коэффициенты. Так, после сопоставления прогнозов и реальных результатов продаж за несколько месяцев может оказаться, что вероятным контрактам нужно присваивать коэффициент 0,9. А маловероятным — коэффициент 0,15.

Как заставить
СОТРУДНИКОВ ОЦЕНИВАТЬ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ
Клиентов и учитывать
з.з. их в прогнозе?

При этом в работе профессионального отдела продаж используется до 27 видов документов. Одним из них как раз является прогноз продаж. Все эти виды документов с расшифровкой перечислены в моей книге «Построение отдела продаж с "нуля" до максимальных результатов» (ИД «Питер», 2006-2009), в главе «Оружие боевой команды: технологии и стандарты продаж».

Как выявить
СОЗНАТЕЛЬНЫЕ
ЗАНИЖЕНИЯ В ПРОГНОЗЕ З-4. ПРОДАЖ МЕНЕДЖЕРОВ?

Что хорошо в технологичном подходе: чудес не бывает. Откуда вообще могут взяться занижения в нашем прогнозе?

Во-первых, менеджер может занизить сумму ожидаемой сделки. Это проблема личного порога. Ее нужно лечить наставничеством и тренингами продаж, которые проводятся опытными практиками. Руководитель может выявить проблему, анализируя сводный прогноз продаж. Характерный признак: у большинства менеджеров сделки разные — от мелких до крупных. А у одного-двух все сделки ***только*** мелкие.

Во-вторых, менеджер может занизить вероятность успеха сделки. Ну, меньше «маловероятной» он не поставит. Если у большинства менеджеров вероятности сделок разные, а у кого-то все сделки маловероятные, это хорошо видно по сводному прогнозу продаж. У таких менеджеров проблемы с уверенностью в себе или в товарах/услугах своей Компании. Им нужна поддержка опытных товарищей при «дожиме» сделок.

Самое опасное — когда переговоры с Клиентами ведутся, а в прогнозе продаж Клиенты не появляются. Как минимум

это означает, что менеджер тусуется с Клиентами, а не продает им. Он даже не знает, что конкретно будет предлагать данному Клиенту. И на какую сумму. В худшем случае сделки уводятся на сторону.

Проблема становится очевидной, когда коммерсант ведет переговоры с Клиентами и ездит к ним на встречи, а его личный прогноз продаж не меняется. В данной ситуации требуется немедленное вмешательство руководителя отдела продаж, а также жесткие решительные действия — от совместного проведения переговоров до увольнения сотрудника.

Как добиться
МАКСИМАЛЬНОГО ВЫПОЛНЕНИЯ 3.5. ПРОГНОЗА

ПРОДАЖ?

В наибольшей степени это зависит от усилий руководителя отдела продаж. Он должен постоянно отслеживать, насколько его сотрудники могут обеспечить выполнение прогноза по их Клиентам.

Здесь действует правило «не более одной дополнительной попытки». Если в назначенный день Клиент перечислил деньги — хорошо. Если нет — разговор об объективных трудностях Клиента никого не волнует. Коммерсант сам должен назвать руководителю продаж срок (небольшой!), за который он доведет эту сделку до конца. Если срок вышел, а результата нет — руководитель берет «дожим» сделки на себя. За соответствующее вознаграждение.

Директор должен через прогноз продаж отслеживать наиболее значимые сделки. И если время проходит, а сделки не заключаются — «наезжать» на руководителей продаж, чтобы

они лично «дожимали» сделки. Вплоть до обещания премий и штрафов за результат/его отсутствие.

В заключение скажу, что **прогноз продаж позволяет по нескольким итоговым значениям жестко контролировать работу отдела. И как греет душу, когда прогноз показывает вполне приличные обороты в тех месяцах, которые еще впереди!**

Региональное
развитие

Когда начинают
ЗАДЫМЫВАТЬСЯ О РЕГИОНАЛЬНОМ
4.1. РАЗВИТИИ?

Есть две причины, по которым руководители бизнеса начинают задумываться о региональном развитии. В одном варианте такие раздумья возникают от хорошей жизни, в другом — от плохой.

От хорошей жизни раздумья о региональном развитии начинаются тогда, когда работа в собственном регионе уже отлажена. Бизнес процветает, доходы растут. Клиенты из соседних регионов начинают выходить на Вашу Компанию, размещать заказы и предлагать сотрудничество. И в Вашу голову сами собой приходят мысли: «Если Клиенты из других регионов начали нести мне деньги, может быть, проработать эти регионы всерьез?»

Впрочем, чаще встречается другой вариант, когда стремление к региональному развитию возникает от желания переломить существующую нерадостную ситуацию. Все начинается с того, что Вы понимаете: у Вашего бизнеса есть проблема. И заключается

она в том, что Вы создали свою Компанию не в том месте. Не в том городе. Вы тратите время, силы — а толку чуть. Беда в том, что Ваш регион финансово слишком слаб. По уровню доходов и развития бизнеса он чрезвычайно далек от Самары, Екатеринбурга и Нижнего Новгорода. Не говоря уж о Питере и Москве. И почему Вас угораздило основать бизнес именно в этой тьмутаракани? Скорее всего, Вы там родились. Или в юности переехали туда жить. Так или иначе, сделанного не поправить. У Вас есть бизнес, который кое-как приносит деньги. Есть офис, сотрудники, товар на складе и прочая инфраструктура. Но Вы всегда будете отстающим по сравнению с предпринимателями, которые занимаются таким же бизнесом, как Вы, — только в более процветающих регионах. Ваши коллеги могут быть не умнее и не опытнее Вас. Просто им легче зарабатывать деньги. Они спокойно могут позволить себе «лексус» или «майбах». А Вы будете из кожи вон лезть, чтобы в лучшем случае заработать на скромную «мазду». Они несколько раз в год отдыхают за рубежом по всему миру. А Вы с тоской прикидываете, удастся ли хотя бы в этом году выбраться летом с семьей в Сочи? Турция для Вас — предел мечтаний.

Когда Вы спрашиваете себя: «А чем я хуже и слабее как бизнесмен по сравнению с моими коллегами из других регионов?», то понимаете: ***ничем***. Может, стоит подождать, и Ваш город догонит в развитии более процветающие города? Нет, ждать бесполезно. Более процветающие города еще и развиваются быстрее. Так что разрыв между Вашей тьмутараканью и Самарой будет только увеличиваться. Так же, кстати, как разрыв между Самарой и Москвой. Все, чего Вы дождетесь, — приход в Ваш регион федеральных Компаний-конкурентов. Они будут переделывать рынок под себя, отбирая Клиентов и их обороты у имеющихся игроков. Как минимум Ваш бизнес сильно прижмут. А то и просто уничтожат. Когда «Евросеть» приходила в регион, где она прежде не работала, большинство работавших до этого салонов связи либо закрывались, либо продавались крупным сетевым игрокам.

Кстати, откуда взялись эти федеральные Компании? Вы говорите: «Москвичи идут! Москвичи "отжимают" у нас рынок! Как нам противостоять москвичам?» Присмотритесь внимательнее! Большинство федеральных Компаний начинало свое развитие вовсе не в Москве. Изначально это такие же регионалы, как и Вы. Просто когда-то они нашли в себе смелость вывести бизнес в соседние регионы. Параллельно с этим или сразу после этого взяли штурмом Москву. А уж потом продолжили свое развитие по всей территории России и СНГ.

Некоторые из них уже активно вливаются в мировую экономику.

За всеми этими процессами стоит общая тенденция к ***глобализации***., которая последние десятилетия активно воздействует на экономику в целом. Как говорится, из истории необходимо делать выводы, иначе Вы будете обречены на ее повторение. Уж если американская автомобильная промышленность не смогла противостоять натиску японцев и вынуждена была с ними объединяться, если японцы скупили основную часть крупных американских кинокомпаний — можно считать доказанным, что отсидеться не удастся никому. В том числе и Вам в Вашей тьмутаракани.

Выбор есть только у Компаний, успешно ведущих бизнес в экономически мощных регионах. Пару лет назад известная московская корпорация объединилась с не очень афишируемым самарским холдингом. При совместном акционировании выяснилось, что оценочная стоимость предприятий са-марцев не уступает стоимости предприятий москвичей. Или даже ее превосходит. Если Вы смогли выстроить такой холдинг в Самаре — можете продолжать работать в своем любимом регионе! Для Вас региональное развитие — вопрос желания, а не необходимости.

Если же Ваш бизнес изначально строился в финансово слабом регионе и Ваши коллеги из экономически более развитых регионов имеют однозначное преимущество перед Вами — Вам приходится выбирать совсем из других вариантов. Продолжать развивать бизнес в Вашей глуши в любом случае бесперспективно. Вы никогда не сможете ни достичь настоящего успеха, ни обеспечить себе мощной финансовой базы. Неизбежно наступит момент, когда на Ваш рынок придут конкуренты из других регионов. Вступив с Вами в жесткую конкуренцию, они начнут бить с превосходящих позиций. После этого стагнация Вашего бизнеса или его гибель — вопрос времени. Таким образом, для Вас региональное развитие — прежде всего **вопрос выживания бизнеса.**

Ш ЕСТЬ СХЕМ ВЫХОДА НА СОСЕДНИЕ регионы: ТРИ ГИБЕЛЬНЫХ 4.2. И ТРИ ЭФФЕКТИВНЫХ

Существует шесть основных схем выхода на соседние регионы.

1. Стопроцентно дистанционная работа (продажи в другие регионы ведутся по телефону, факсу и e-mail).

2. Индивидуальные региональные представители.

3. Партнерские фирмы в качестве «своих» региональных представительств.

4. Разъездные бригады.

5. Собственные торговые представительства.

6. Построение дистрибьюторской сети.

Первые три схемы — самые популярные (для выхода на другие регионы большинство Компаний используют одну из них). **Они же — самые провальные.** В результате применения любой из этих схем Вы, скорее всего, в большей степени получите «геморрой», дополнительные проблемы и форс-мажорные ситуации, чем увеличение доходов. Причины этого подробно описаны в моей книге «Боевые команды продаж» (ИД «Питер»,

2007-2009). Мы же с Вами сосредоточимся на менее распространенных, но гораздо более эффективных способах регионального развития.

Выбор варианта регионального развития зависит от трех факторов. Во-первых, от количества потенциальных Клиентов в каждом интересующем Вас регионе. Во-вторых, от мощности Ваших финансовых ресурсов, а также от того, насколько отлажена в Вашей Компании система продаж. В-третьих, от

того, начинаете Вы региональное развитие из экономически сильного или из экономически слабого региона. Рассмотрим подробнее логику принятия решений.

Если в каждом регионе Ваших целевых корпоративных заказчиков немного (единицы или десятки — до сотни), Вам идеально подойдет схема «разъездных бригад». Тем более имеет смысл выбрать именно эту схему, если таких регионов много.

Если целевых корпоративных заказчиков в каждом регионе несколько сотен или тысяч, работать с помощью разъездных бригад также возможно. Но охватить таким образом всех целевых Клиентов Вы не сможете — в лучшем случае пощиплете вершки. Для региональной экспансии в подобной ситуации лучше выбрать схему тиражирования собственных торговых представительств. Либо построить мощную дистрибьюторскую сеть.

По какому пути лучше пойти — создать собственные торговые представительства или дистрибьюторскую сеть? Это зависит от Ваших финансовых и управленческих ресурсов. Создание каждого регионального представительства потребует серьезных разовых вложений. Потом нужны будут ежемесячные вливания, пока представительство не выйдет на уровень самоокупаемости. Каждое торговое представительство, созданное в другом регионе, серьезно увеличивает управленческую нагрузку на Ваш бизнес. Зато вся система находится под единым контролем, и вся прибыль остается Вам.

Если же у Вас не хватает сил и средств для того, чтобы самостоятельно организовать торговые представительства, — придется искать и привлекать к сотрудничеству партнеров-дистри-бьюторов. Именно на них ложатся все затраты по организации торговых офисов и формированию отделов продаж в удаленных регионах. Вам не приходится тратиться на создание инфраструктуры в других регионах. И Вы не несете бремя управления отделами продаж, удаленными от Вас на сотни и тысячи километров.

Разумеется, дистрибьюторы работают не за красивые глаза, а за часть Вашей маржи, которая становится их доходом. И вместо мороки с управлением удаленными отделами продаж Вы получите необходимость поддерживать отношения с внешними партнерами, преследующими собственные корыстные интересы.

Таким образом, выбор схемы регионального развития зависит и от того, нужно ли держать под контролем систему сбыта в целом. Например, по пути тиражирования собственных торговых представительств пошла торговая Компания «Комус». Основную массу продаваемого товара она закупает у сторонних производителей. Если «Комус» не будет полностью контролировать систему продаж, он не будет контролировать вообще ничего. С другой стороны, Sun Interbrew (крупнейший в мире производитель пива) развивает свои продажи через сеть дистрибьюторов. Поскольку Компания контролирует производство и использование раскрученных брендов, она в необходимой степени контролирует и партне-ров-дистрибьюторов. При этом создание в регионах сбытовой инфраструктуры: офисов, складов и торговых команд — она перекладывает на партнеров.

В определенной степени возможна комбинация различных схем регионального развития. Например, Вы можете вынести собственные торговые представительства в несколько наиболее перспективных регионов. При этом проработку многочисленных оставшихся регионов можно вести по схеме «разъездных бригад».

Однако нельзя сочетать собственные продажи и работу с дистрибьютором в одном и том же регионе. Дистрибьюторы не будут Вам доверять, видя, что Вы фактически конкурируете с ними и отбираете у них хлеб.

Если Ваш головной офис находится в экономически сильном регионе, Вы можете эффективно использовать любую из предложенных схем. Если же Вы начинаете региональное развитие из тьмутаракани, развить мощную региональную сеть будет тяжело, какой бы вариант Вы ни избрали. Во-первых, Вам будет не хватать финансов. Во-вторых, при попытках привлечь партнеров-дистрибьюторов или создать собственные торговые представительства Вас постоянно будет преследовать вопрос: «Из какой это дыры Вы вылезли?» Более или менее эффективно можно будет работать только по схеме «разъездных бригад».

Для успешного развития по двум другим схемам сначала нужно сделать такой важнейший шаг, как **перенос головно-го офиса.** Вам нужно взять штурмом регион, экономически более мощный, привлекательный для бизнеса и значительно более доходный, чем Ваш собственный. Официальный перенос головного офиса в этот регион резко повысит статус Вашей Компании. А финансовый поток от захваченного региона значительно облегчит дальнейшее региональное развитие. Организация нового торгового представительства, которое Вы вскоре объявите головным офисом, проходит в точности по той же схеме, что и обычное тиражирование собственных региональных представительств (подробнее см. ниже).

Так, например, Компания из Пензы или Ульяновска может взять штурмом Самару. Это поднимет ее статус и укрепит финансово. Потом эта ***межрегиональная Компания с головным офисом в Самаре*** создаст торговое представительство в Москве. При удачном стечении обстоятельств московский офис через некоторое время не только выйдет на уровень самоокупаемости, но и станет ежемесячно приносить больше прибыли, чем Самара и стартовый регион вместе взятые. И вот уже новая ***федеральная Компания с головным офисом в Москве*** начинает мощную региональную экспансию. Трепещите, небольшие Компании, так и не успевшие выйти за пределы своих регионов!

Похожая ситуация описана в книге Рафаэля Сабатини «Одиссея капитана Блада». Беглый каторжник Блад с товарищами на шлюпках под покровом ночи берет на абордаж испанский многопушечный галеон. С помощью этого галеона в морских сражениях захватывается еще несколько кораблей. И вот уже флот капитана Влада штурмует береговые форты и захватывает богатые прибрежные города. Результат пиратской карьеры —

правительство ее величества назначает капитана Блада губернатором Ямайки. Между прочим, у этого литературного персонажа был реальный прототип, который действительно стал губернатором. Как видите, за последние несколько сотен лет ничего не изменилось.

Теперь подробно рассмотрим три наиболее эффективные схемы регионального развития.

4 з Разъездные бригады

Подразделение, работающее с регионами, базируется в центральном офисе Вашей Компании. Отдел региональных продаж создается ***независимо*** от отдела продаж, работающего на Ваш собственный регион. Почему? Если сотрудники отдела региональных продаж будут иметь возможность работать с Клиентами из Вашего города, они найдут тысячу и один благовидный предлог, чтобы избежать длительных командировок.

Сотрудники делятся на бригады, в каждой не менее двух человек. Тогда при выходе одного коммерсанта из строя в случае болезни, а также во время отпуска или при уходе из бизнеса личные контакты с Клиентами остаются у его напарника. Для надежности личные контакты с каждым корпоративным заказчиком должны поддерживать как минимум двое Ваших сотрудников — не слишком сильно любящих друг друга. Если же Клиенты ключевые — таких сотрудников должно быть трое-четверо.

Каждой бригаде выделяется два «подшефных» региона и более. Почему несколько? Потому что заранее неизвестно, какие из регионов окажутся более доходными, а какие — менее. Но у каждой бригады должен быть шанс заработать.

Работа бригад может строиться по следующей схеме.

■ По графику за одной неделей работы бригады в офисе следуют две разъездные. Потом опять одна неделя в офисе — и две в разъезде и т. д. Минимально приемлемая интенсивность — одна неделя «на базе», одна в разъезде.

■ За неделю в офисе бригада должна с помощью звонков потенциальным заказчикам, переписки по факсу и e-mail назначить встречи на следующие две недели.

■ График разъездной работы планируется заранее. Например, первая неделя в одном регионе, в выходные переезд в другой регион. Три дня в областном центре, по одному дню в двух; районных городах. В следующие выходные возвращение домой.

■ Исходя из этого графика, на каждый день работы в регионе желательно запланировать по пять-шесть встреч. Часть, разумеется, слетит. Останется три-четыре встречи в день, что и требуется. Реально эти встречи могут проходить не только в офисах Клиентов и у них на производстве, но также в ресторанах или саунах.

■ После того как бригада проработала все «подшефные» регионы, следующий заезд опять планируется в первый по очереди регион, далее — по кругу. Таким образом, каждый регион посещается раз в несколько недель. Во время заезда проводятся встречи как первые, так и повторные; как с потенциальными Клиентами, так и с Клиентами, которые уже работают с Вашей Компанией. Таким образом обеспечивается жесткий контроль клиентской базы в удаленных регионах.

■ Когда дело доходит до конкретных сделок и особенно когда суммы крупные, вместе с бригадой на переговоры к Клиентам выезжает кто-то из руководства Компании.

Кстати, в регионах, где бригады проводят много времени (десять рабочих дней в месяц или больше), обычно выгоднее арендовать корпоративные квартиры на постоянной основе.

В результате использования такой схемы работа с регионами по интенсивности личных контактов не уступает работе с Клиентами в Вашем родном городе. Что и требуется для успешного продвижения на рынке.

Собственные торговые 44 ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА

Из всех схем регионального развития эта одновременно самая простая и самая сложная.

Если в Вашем бизнесе хорошо выстроена система продаж, Вам будет несложно выносить торговые представительства в другие регионы. Это можно делать методом простого тиражирования. Система продаж, созданная в головном офисе Компании, целиком копируется и воспроизводится в другом регионе как она есть. Уже потом идет подгонка под региональную специфику. Я не сторонник излишнего упора на предварительную подготовку и маркетинговые исследования. Все равно: не попробуешь — не узнаешь!

Однако я сторонник поэтапного разворачивания структуры в другом регионе. Сначала его можно прощупать разъездными бригадами. Потом в нем создается торговое представительство. Если на этом этапе что-то пойдет не так, потери будут небольшими. Они не превысят нескольких сот тысяч, в крайнем

случае — нескольких миллионов рублей. Склад можно организовать либо на том же этапе, когда создается торговое представительство, либо на следующем. И уж в самую последнюю очередь в другом регионе разворачивается производство. Это, конечно, в случае, когда основная задача — увеличить сбыт. Если основная задача — расширить производство, тогда этим и занимаетесь. Правда, далеко не всегда новые производственные линии монтируются в соседнем регионе. Иногда они устанавливаются по соседству с имеющимися. А порой сразу выносятся в Китай.

Все это следует делать лишь в том случае, если в Вашей Компании хорошо отлажена профессиональная система продаж с жестким управлением на основе стандартов и технологий. В противном случае упаси Вас Бог от массового создания собственных торговых представительств в других регионах!

Вы начинаете с того, что у Вас в отделе продаж — бардак. Но он хотя бы находится под Вашим ежедневным непосредственным надзором. А организуете Вы себе, к примеру, три таких же отдела. При этом в каждый момент времени Вы сможете наблюдать только за одним из них. Второй отдел на расстоянии 600 километров будет активно разлагаться. А третий, который находится на расстоянии 1200 километров, за это время уже успеет полностью разложиться и начнет издавать гнилостное зловоние. Вы постоянно будете «нарезать круги» между этими отделами. После приезда в регион Вы ценой титанических усилий станете наводить порядок в торговом представительстве. А тот регион, из которого Вы только что уехали, сразу же начнет разлагаться. Больших денег Вы так не заработаете, но инфаркт или инсульт можете заполучить быстро.

Что делать? Элементарно, Ватсон! Сначала нужно выстроить мощную систему продаж в базовом регионе. А уж потом тиражировать региональные торговые представительства. В любом случае сперва создайте одно представительство в соседнем регионе. Проверьте на практике, сколько времени и сил отнимает управление этим представительством. Выведите его на уровень самоокупаемости. А уж потом продолжайте региональную экспансию.

Если Ваш стартовый регион — тьмутаракань, можно рискнуть и организовать региональное представительство в экономически мощном регионе, даже если система продаж у Вас еще толком не выстроена. При этом помните, что говорил

Макиавелли: «Чтобы покорить захваченный Вами город, Вы должны либо разрушить его до основания, либо переехать туда на жительство». Поскольку разрушение города явно не входит в

Ваши планы, ***придется переезжать.*** Буквально, я не шучу! Если в результате Вам удастся развить бизнес где-нибудь в Екатеринбурге, но бизнес в тьмутаракани придет в упадок — оно того стоит. Деятельность в Екатеринбурге ежемесячно может приносить Вам значительно больше денег.

Еще одна ошибка — слишком тщательная подготовка перед стартом региональной экспансии. Сколько ни собирай информацию о регионе, пока не начнешь там работать, основного не узнаешь. К чему приводит затянувшаяся подготовка и как можно действовать более эффективно, видно из следующих примеров.

ПРИМЕР 1

Одна известная мне организация, крупная и успешная, занимается сертифицированным компьютерным обучением. Перед открытием филиала в Самаре она подошла к вопросу серьезно и взвешенно. Был сделан анализ рынка на основе информации из Интернета. Были проведены маркетинговые исследования.

Это заняло несколько месяцев.

Разумеется, необходимо было подыскать в Самаре подходящий офис, довольно типовой — около 200 квадратных метров. Было решено, что этот вопрос входит в исключительную компетенцию генерального директора. Поэтому сотрудники выезжали в Самару. Общались с риелторами. Предварительно подбирали варианты... Потом готовился выезд генерального директора. Поскольку он — человек занятой, его приезд в Самару удавалось организовать раз в несколько месяцев. Офисы придирчиво отсматривались. Большинство вариантов генерального не устраивало... Наконец офис был выбран.

Но ведь нужно было еще и оборудовать его, а также набрать недостающих сотрудников.

Весь процесс запуска регионального представительства занял около года. На следующий год состоялся переезд. В результате оказалось, что офис отвратительно расположен относительно транспортных развязок. Это стало очевидным, как только в нем началась активная работа с Клиентами.

ПРИМЕР 2

Для сравнения расскажу, как создавал региональное представительство в Самаре я сам.

Уезжаю я в феврале в отпуск на две недели в Таиланд. Перед отъездом вызываю к себе двух ключевых сотрудников. Спрашиваю их мнение: считают ли они, что нашей Компании пора двигаться вперёд в своем региональном развитии? «Да, — отвечают, — конечно, пора!» Хорошо, а что они думают насчет Самары?

Насколько перспективный для нас регион? Отличный регион, говорят. Очень перспективный. И сам город им нравится. (Город, правда, нравился только одному из них, который бывал там несколько раз.)

«Замечательно, — говорю я им. — Тогда, раз уж Вы вызвались добровольцами, вот Вам 200 тысяч для начала. И три недели сроку; Сейчас посылаете офис-менеджера купить Вам билеты; На следующей неделе я еду в Таиланд. А Вы — в Самару. Вˆши задачи:

Л оперативно (за один-два дня) снять корпоративную трехкомнатную квартиру. В центре города. Можете заранее пообщаться с риелторами, чтобы они подготовили варианты квартир к Вашему приезду. Это будет база для дальнейших операций;

* оборудовать на базе квартиры временный home-office. Зарегистрировать самарский корпоративный адрес электронной почты. Запустить конкурс по набору кадров. Резюме пока принимать на почту и факс в квартире;

• параллельно собственными силами разворачивать коммерческую работу — активные продажи.

Через три недели я на два дня приеду в Самару. Ко дню моего приезда Вы должны подготовить от двух до четырех вариантов будущего офиса. Из них мы в течение первого дня должны сделать выбор и организовать офис в Самаре. :

На второй день нужно будет организовать мне две-три встречи с потенциальными Клиентами, чтобы прощупать рынок.

Следующий мой заезд в Самару будет еще через неделю. К этому моменту офис должен быть полностью оборудован. И вечером первого дня мы должны провести конкурс по приему н* работу сотрудников в самарское представительство нашей Компании».

Так все и получилось. Период возврата первоначальных инвестиций по самарскому представительству составил пять месяцев. Иногда самый эффективный способ проанализировать рынок — как можно скорее начать на нем работать.

Вы можете назвать мои действия авантюрой. На самом деле эта «авантюра» была хорошо подготовлена. К тому моменту мой бизнес уже был выстроен до состояния тиражируемой системы. Обеспечить его успешность в Самаре было не так уж сложно. Нужно было всего лишь построить там точную копию бизнеса, который велся в других регионах. Сделать еще одну копию успешного бизнеса довольно просто. И не слишком рискованно.

Ирония в том, что и у моих приятелей — специалистов по компьютерному обучению — бизнес был отлажен. И готов к

тиражированию. Просто моя команда делала копию месяц.

А они год.

Выскажу еще несколько соображений о создании сети региональных торговых представительств.

■ Вам потребуется построить систему продаж в каждом регионе, где Вы создаете торговое представительство. Кроме того, Вам понадобится подразделение, базирующееся в центральном офисе. Оно будет отвечать за развитие сети региональных представительств и за текущее управление их деятельностью. Такое подразделение можно назвать «отдел по развитию региональной сети» или «управляющая компания». Ответственность за зарабатывание денег и выполнение плана продаж по региону лежит на региональных представительствах. Приоритетная задача управляющей компании по отношению к представительствам — обеспечение безопасности бизнеса.

■ Разносите юридические лица, через которые осуществляется деятельность представительств. Регистрируйте движимое имущество, средства производства и недвижимость на одни юридические лица, находящиеся под Вашим полным контролем. Деятельность ведите через другие. Передачу в пользование своей Компании имущества, принадлежащего лично

Вам, оформляйте официальными договорами, в том числе договором о материальной ответственности.

Не ленитесь страховать ценное имущество и недвижимость. Страховые взносы невелики, при этом Вы значительно снижаете свои риски и перекладываете взыскание ущерба на чужие плечи.

Максимально изымайте из регионов излишки свободных средств. И вновь инвестируйте их в регионы через целевое финансирование. Либо приобретайте имущество на имя контролируемых Вами юридических лиц. Чем меньше свободных денег постоянно находится на расчетном счете и в кассе региона, в распоряжении местных директоров и финансистов, тем меньше поводов для искушения.

В начале работы регионального представительства наиболее безопасно вести все операции от имени центрального юридического лица, без передачи права подписи в регион. Но при этом страдает оперативность работы. Другой приемлемый вариант — создание отдельного юридического лица для обеспечения деятельности регионального представительства. Собственность этого юридического лица (от 100 % до контрольного пакета) должна принадлежать основному юридическому лицу либо его собственникам.

Я предлагаю использовать в документах этого юридического лица две первые подписи. Приоритетная подпись — генерального

директора — должна принадлежать одному из доверенных лиц, представляющих интересы головной Компании. Или лично Вам. Она может практически не использоваться в текущей работе. Однако она необходима, чтобы оперативно взять на себя управление при возникновении форс-мажорных обстоятельств. Кроме того, она позволяет обеспечить общую безопасность бизнеса. Правом еще одной первой подписи наделяется исполнительный директор, который и руководит текущей работой представительства.

■ Время от времени Вы должны обдумывать, что в данный момент может нанести наибольший ущерб бизнесу, и в частности — работе региональных представительств. Самые опасные события наступают с наивысшей вероятностью. Поэтому когда Вы определите, ***что*** является серьезнейшим риском, считайте, что это ***обязательно*** произойдет. И если Вы заранее продумаете и приведете в исполнение план по защите бизнеса от этого риска, безопасность Вашей Компании существенно повысится.

■ Основной ущерб региональному представительству могут нанести работающие в нем люди. Прежде всего — его руководители. Поэтому изначально я рекомендовал бы направлять на создание представительства двух сотрудников из базового региона — того, где находится центральный офис и базируется управляющая Компания. Один из этих сотрудников становится директором представительства. Другой — финансистом. Это ядро, вокруг которого формируется команда представительства. Остальных сотрудников можно набрать на месте.

Впоследствии для эффективного руководства коммерческой работой представительства необходимо три руководителя.

я ***Региональный директор*** руководит работой представительства в целом. Он наделен высшей административной властью, включая право принятия ключевых кадровых решений.

* ***Коммерческий директор*** возглавляет коммерческую работу представительства и отвечает за выполнение плана продаж.

и ***Финансовый менеджер*** управляет финансовыми ресурсами представительства. Он напрямую подчиняется финансовой службе головного предприятия (управляющей Компании).

Все расходы представительства должны визироваться двумя руководителями: финансовым менеджером и региональным директором. Все три ключевых лица ***не*** должны излишне любить друг друга. Как минимум один из них должен быть «варягом» — сотрудником, откомандированным в представительство из базового региона. Его дом и семья находятся в базовом регионе,

куда он возвращается на выходные. Он послан на работу в другой регион по приказу Компании. И должен быть привязан больше к головной Компании, чем к региональному представительству.

■ Разумеется, высшее руководство Компании должно постоянно присматривать за деятельностью региональных представительств. Для этого как минимум нужно ежедневно получать отчет, содержащий ключевые данные о бизнесе с разбивкой по регионам. Кроме того, желательно еще и ежедневно созваниваться с руководителями региональных представительств.

ПРИМЕР

Самая простая система ежедневной отчетности у меня была, когда бизнес разросся до четырех регионов. Каждое утро до 10:00 мне сообщали всего два показателя по каждому региону: оборот с начала месяца и взвешенный прогноз продаж. Эти цифры собирал и передавал мне корпоративный финансист. Отчет можно было послать даже по SMS.

Конечно, не все так просто. Эти два показателя были лишь верхушкой пирамиды коммерческой и финансовой отчетности. При желании в любой момент я мог проанализировать деятельность каждого региона. До мельчайших подробностей.

Вся необходимая для этого документация в бумажном и электронном виде постоянно была наготове. Я в любой момент мог увидеть целиком картину работы с Клиентами любого из моих коммерсантов. Я мог сразу же узнать всю контактную информацию каждого из потенциальных Клиентов. Каково состояние переговоров с ним, какие условия предложены, какие ожидаются следующие действия и когда. Также я в любой момент мог получить всю информацию об исполнении обязательств перед каждым нашим заказчиком. Что мы уже сделали, что должны сделать в ближайшее время, когда будет следующий платеж, какие результаты мы обеспечили заказчику и насколько он доволен. И наконец, в любой момент я знал финансовую перспективу бизнеса на три месяца вперед.

Построение 4.5. ДИСТРИБЬЮТОРСКОЙ СЕТИ

Здесь все зависит от того, как Вы будете строить систему работы с дистрибьюторами. Дистрибьюторская сеть может стать как мощнейшим и доходнейшим ресурсом Вашего бизнеса, так и постоянным источником проблем и финансовых потерь. Второй вариант наиболее вероятен, если Вы пустите работу с дистрибьюторами на самотек. Чтобы получать от дистрибьюторской сети реальную пользу, нужно создать систему.

Примером того, как это можно сделать, служит опыт построения дистрибьюторской сети Компанией «Э», одним из крупнейших российских производителей лакокрасочной продукции.

ПРИМЕР

Компания «Э» не всегда была крупной и преуспевающей. Изначально она не имела особых преимуществ перед многими другими производителями краски. Компания была обычным середнячком, производившим краску в одном из регионов России. Однако сегодня Компания «Э» занимает доминирующие позиции на российском рынке производства лакокрасочной продукции. И причина этого в значительной степени заключается в эффективной системе работы с дистрибьюторами.

Эта система начала выстраиваться более 10 лет назад, когда завод «Э» развернул экспансию на российский рынок. На первом этапе перед отделом продаж завода стояла цель привлечь по одному эксклюзивному дистрибьютору из каждого региона России. Сотрудники отдела продаж завода активно ездили в командировки, фактически работая по схеме разъездных бригад. Только продавали они не краску, а дистрибьюторские контракты.

По каждому целевому региону составлялся список-рейтинг потенциальных дистрибьюторов. Начинался он с наиболее крупных и мощных Компаний — и далее по убыванию размеров бизнеса и предполагаемых оборотов. В список входили розничные сети и магазины, торгующие строительно-отделочными материалами, оптовые фирмы и оптово-розничные базы аналогичного профиля.

Кстати, многие наши партнеры, развивавшие свои дистрибьюторские сети, утверждают: не следует договариваться о дистрибьюторстве с крупнейшими оптовиками в регионе. Самые крупные — они же самые «отмороженные». Они будут сильнее всего выкручивать Вам руки, «отжимать» условия в свою пользу. А договорившись на выгодных для себя условиях, они добавят Ваши позиции в свой безразмерный прайс-лист. Фактически продвижение Вашего товара будет сведено к нулю. Крупному оптовику все равно, какие позиции из его прайс-листа заказывают Клиенты: он зарабатывает на любой из позиций. Но если Ваш товар не продвигать, кто его будет заказывать? Так, при сотрудничестве с крупным оптовиком Вы рискуете получить наихудшее продвижение на наименее выгодных для Вас условиях.

Поэтому Компании, давно работающие с дистрибьюторами, предпочитают договариваться не с лидерами, а с Компаниями, следующими за ними, — примерно с третьей позиции рейтинга по седьмую. В качестве партнеров более выгодны молодые, активные, агрессивные Компании, которые еще не вышли на

лидирующие позиции, но стремятся туда прорваться.

ПРИМЕР

Вернемся к нашему рассказу. По схожим принципам из списка-рейтинга выбирались Компании, наиболее интересные для сотрудничества. С каждой из них проводились переговоры. Представители завода заняли следующую позицию: продажа производимой заводом лакокрасочной продукции — очень выгодный бизнес. В каждом регионе из нескольких потенциальных партнеров будет выбран один, который станет эксклюзивным региональным дистрибьютором. Выбор будет сделан в пользу того из претендентов, сотрудничество с которым окажется для завода наиболее выгодным. И победитель получит все.

Не менее важно, что непосредственно в дистрибьюторском договоре были оговорены некоторые наиболее важные для завода условия сотрудничества.

■ Каждому дистрибьютору при подписании договора назначается годовой план продаж. От его выполнения зависит вознаграждение дистрибьютора. В целом доход дистрибьютора формируется из трех частей. Во-первых, дистрибьютор может делать наценку к оптовой цене Компании «Э» в зависимости оттого, продает он краску более мелким оптовикам, напрямую корпоративным заказчикам или в розницу. Во-вто-рых, дистрибьютор получает от завода скидку к оптовой цене краски пропорционально объему продаж за год. И в-третьих, при выполнении плана продаж за год единовременно выплачивается ретробонус.

■ Ретробонус рассчитывается в процентах от объема закупок данного дистрибьютора за год. Но только в том случае, если этот объем закупок соответствует плану продаж на год, предусмотренному в дистрибьюторском договоре с данным партнером, или превысил план. Ретробонус выплачивается наличными либо перечисляется на пластиковую карту тому представителю дистрибьютора, которого завод считает наиболее важным для сотрудничества в целом и для выполнения плана продаж в частности. В одних случаях это может быть директор и главный собственник Компании-дистрибьютора. В других случаях, возможно, ретробонус выплачивается какому-то другому сотруднику.

■ В процентах вознаграждение выглядит следующим образом. При определенных объемах продаж за год скидка к оптовой цене завода может составлять 6 % годового объема закупок, а ретробонус — 7% годового объема закупок. В денежном исчислении ретробонус для дистрибьютора в среднем

регионе 5-7 лет назад мог составлять 500-800 тыс. рублей в год, а потом вырос до миллиона и более.

Кроме того, в дистрибьюторском договоре указывались другие существенные условия. Например, могло быть предусмотрено формирование отдельной бригады торговых представителей количеством не менее ***N*** человек, которые должны заниматься только продвижением лакокрасочной продукции завода «Э». Или оговаривалось требование о предоставлении производителю копий всех договоров с корпоративными Клиентами дистрибьютора, покупающими продукцию завода.

Когда первая фаза развития дистрибьюторской сети завершилась, завод имел региональных дистрибьюторов практически в каждом регионе России. Дистрибьюторы напрягались, чтобы выполнить план и получить ретробонусы. В свою очередь, наличие планов продаж позволяло также планомерно наращивать производственные мощности завода. А оборотов, собираемых благодаря дистрибьюторам, хватило для запуска централизованной рекламы на федеральном уровне. Это укрепило бренд, увеличило продажи и усилило позиции завода во взаимоотношениях с дистрибьюторами.

Развитие системы работы с дистрибьюторской сетью на этом не остановилось. На следующем этапе были созданы региональные отделы продаж, каждый из которых курировал работу дистрибьюторов в нескольких регионах. Регулярно объезжая регионы, сотрудники этих отделов контролировали, насколько эффективно идет работа дистрибьютора на вверенной ему территории. Насколько краска завода представлена в рознице, что с выкладкой и мерчендайзингом, в какой степени охвачены ключевые строительно-отделочные Компании и наиболее заметные строящиеся или ремонтирующиеся объекты. При этом сотрудники региональных отделов могли оказывать дистрибьюторам помощь в продвижении и продажах — от организации для сотрудников дистрибьютора тренингов по продажам и мерчендайзингу до совместного проведения переговоров с ключевыми корпоративными заказчиками. Разумеется, при этом по каждому региону постоянно обновлялся список-рей-тинг потенциальных партнеров. С наиболее перспективными из них встречались, налаживали личный контакт. И если кто-то из дистрибьюторов пробовал «взблуднуть» — его можно было заменить в мгновение ока без особого ущерба для бизнеса.

На этом этапе количество эксклюзивных дистрибьюторов в каждом регионе было увеличено до двух-трех. Обычно все

начиналось с очередного согласования годового плана продаж. Понятно, что он ежегодно увеличивался, и значительно. Наступал момент, когда дистрибьютор говорил: «Вы как хотите, а я Ваш новый план не потяну».

На это представители завода отвечали: «Мы предполагали, что Вы так скажете. Думаем, пора ввести в Вашем регионе второго эксклюзивного дистрибьютора. Если план разделить между Вами, вдвоем Вы справитесь. Мы уже подготовили список потенциальных партнеров и провели предварительные переговоры. Вот список из трех Компаний, с одной из которых мы заключим дистрибьюторское соглашение. Хотелось бы отметить: мы многие годы взаимовыгодно сотрудничаем с Вами и ценим это сотрудничество. Мы хотели бы, чтобы оно продолжалось и в будущем. Поэтому предлагаем Вам вычеркнуть любую из этих трех Компаний. А мы заключим договор с одной из двух оставшихся».

Понятно, что при наличии двух-трех дистрибьюторов в регионе и некоторой внутренней конкуренции между ними позиции завода по отношению к каждому из них крепче, чем если бы дистрибьютор был один. Однако слишком много дистрибьюторов в регионе — это тоже плохо. Финансовый поток раздробится на много частей, для каждого из партнеров сотрудничество будет не так уж выгодно. А значит, партнеры будут недостаточно заинтересованы в сотрудничестве.

Введение дополнительных дистрибьюторов в регионе может использоваться и для поощрения имеющихся партнеров. Например, успешному дистрибьютору могут сказать: «Мы довольны тем, как Вы развиваете продажи. Хотя мы добавили второго дистрибьютора в Вашем регионе, мы видим, что Вы строите работу на достойном уровне и Ваши продажи растут. Ваши кураторы из отдела региональных продаж также отмечают хорошую выкладку нашей продукции в тех розничных точках, с которыми Вы работаете. А вот в соседнем регионе оба наших партнера работают не так хорошо. Поэтому как Вы смотрите на предложение сделать Вас нашим третьим эксклюзивным дистрибьютором в том регионе?»

Кроме того, ежегодно завод собирает ключевых лиц партнеров (собственников или директоров) на конференцию. В первые годы конференции проходили в Подмосковье. Потом -за рубежом, например в Объединенных Арабских Эмиратах, Таиланде, Доминиканской Республике и Бразилии.

Конференция, сопутствующие развлечения и отдых организуются на достойном уровне. Официальная часть невелика. А в неофициальной части для партнеров делается все, что они

только могут себе представить. Но и отдых — это еще не все. Год за годом на этой тусовке встречаются люди из разных регионов. Во многом близкие по уровню доходов, положению, интересам. Занимающиеся одним и тем же бизнесом и, возможно, сотрудничающие по другим направлениям. Такое общение хороших знакомых, приятелей и друзей за деньги не купишь. И партнеры высоко ценят возможность поучаствовать в этой тусовке. А для этого необходимо выполнять план продаж!

Некоторые партнеры говорят, что краска данного производителя не представляет из себя ничего особенного. И именно благодаря ежегодным конференциям дистрибьюторы в наибольшей степени заинтересованы в продвижении краски Компании «Э», а не других фирм, имя которым — легион.

Организация НОВОГОБИЗНЕСА-РЕГИОНАЛЬНОГО ДИСТРИБЬЮТОРА КОНСАЛТИНГОВОЙ Компании:сложности

4.6. И ПЕРСПЕКТИВЫ

До сих пор мы говорили о том, как можно развить свой бизнес с помощью выхода на другие регионы. Однако не менее интересно взглянуть на ситуацию с другой стороны: а что, если самому стать чьим-то дистрибьютором? Какие здесь плюсы и минусы?

С октября 2008 года в России наблюдается «экономический кризис» или как минимум ощутимый спад в различных отраслях экономики. Многие Компании несут серьезные потери. Часто речь идет о том, что за пару месяцев оборот падает в два-три раза. В результате бизнес ежемесячно в минусе. Долго ли может просуществовать Компания, которая каждый месяц приносит собственнику значительные убытки? Вместе с тем есть Компании, которые чувствуют себя в тех же обстоятельствах совсем неплохо. У одних снижение оборотов несущественное, у других даже наблюдается рост.

Почему так происходит?

■ Во-первых, одни направления бизнеса значительно менее подвержены воздействию кризиса, чем другие. Например, крупный комбинат, производящий молочную продукцию, почти не ощущает последствий кризиса. У Компании, торгующей отделочно-строительными материалами, может быть некоторое снижение оборотов или просто отсутствие роста: оборот в марте-апреле 2009 года такой же, как и в марте-апреле 2008 года. А вот обороты Компании, комплектующей строительные объекты,

кардинально снижаются из-за тяжелейших проблем у большинства ее Клиентов: строителей и девелоперов.

■ Во-вторых, в рамках одного и того же вида деятельности у одних Компаний может быть более «кризисоустойчивая» специализация, чем у других.

■ В-третьих, одни Компании могут частично компенсировать последствия кризиса жестким эффективным управлением. В то же время другие Компании управляются слабо, руководство впадает в панику — в результате ущерб увеличивается многократно.

ПРИМЕР

Не секрет, что во многих ресторанах, особенно в городах-мил-лионниках, с зимы 2008-2009 года значительно снизилось количество посетителей. Обороты падают в несколько раз, рестораны становятся убыточными, некоторые закрываются.

В это же самое время один мой хороший знакомый открыл в городе-миллионнике несколько кафе по франшизе «Ростикс». Заведения открылись зимой 2008-2009 года, а уже в марте 2009 года оборот вышел на уровень 5 млн рублей в месяц! В том же городе многие давно и успешно работающие рестораны, особенно премиум-класса, испытывают серьезнейшие проблемы из-за снижения потока посетителей и оборотов.

В этой ситуации три причины успеха. Во-первых, мой знакомый не изобретал велосипед, а взял у «Ростикса» готовую, отлаженную систему бизнеса. Во-вторых, при снижении покупательной способности населения больше всего страдают рестораны высокой ценовой категории и сегмента «премиум», а фастфуд идет вверх. Ну и в-третьих, мой знакомый — талантливый, опытный и успешный предприниматель, что он уже доказал многими своими предыдущими проектами.

Из этой истории можно сделать интересный практический вывод. Вы можете драться до конца, пытаясь справиться с последствиями кризиса в Вашей сфере бизнеса. Но не ху^е и другой вариант — ***переориентировать*** деятельность на То направление, которое остается востребованным, несмотря на кризис. Или даже становится более востребованным ***благодаря*** кризису.

Небольшая Компания в точном соответствии с принципами «Маркетинговых войн» Траута и Райса в условиях кризиса вед§т партизанскую войну. Если основное направление деятельности перестает приносить доход, необходимо срочно полностью переориентироваться на другое, перспективное направление. Партизан не может воевать в открытом бою против превосходящих сил противника — он должен отступить, уйти в джунгли, перегруппироваться и нанести следующий удар.

Что касается средних и крупных Компаний, речь идет о полной переориентации деятельности, а об открытии еще одного направления бизнеса. Особенно уместно это в том случае, если основное направление в связи с кризисом развиваться может, а время, деньги и желание запустить новый перспективный проект у владельца имеются.

И в том и в другом случае большой плюс, если нет нужды изобретать велосипед и можно внедрить у себя готовую, отлаженную и эффективную систему бизнеса — либо в рамках франшизы, либо в рамках дистрибьюторства. Особенно э^0 важно для владельцев средних и крупных Компаний. Для н^х новый проект — одно из многих направлений деятельности, и изобретать бизнес с нуля у них нет ни времени, ни сил. Кроме того, и им, и владельцам небольших Компаний такой подход позволяет во много раз снизить риски начального периода и резко ускорить выход на прибыль.

Рассмотрим эту ситуацию на примере рынка бизнес-образования — тренинговых и консалтинговых Компаний. Надо сказать, большинство таких Компаний серьезно пострадало в результате кризиса. Лидеры рынка, особенно те, чьими Клиентами были крупные корпорации, снизили обороты в 2-2,5 раза. И это еще не худший вариант. «Пока толстый сохнет, худой сдохнет»: многие небольшие Компании уже приказали долго жить или перешли в виртуальность. В некоторых регионах, например в Воронеже, рынок тренинговых и консалтинговых услуг превратился в кладбище.

На этом фоне наша Компания, «Капитал-Консалтинг»/«Профессиональные системы продаж», ***перевыполнила*** годовой план продаж 2008 года. Обороты и доходы существенно повысились и в 2009 году. То есть оборот за каждый месяц 2009 года ощутимо выше, чем за аналогичный месяц 2008 года, который до этого был рекордным в деятельности Компании. Причин тому несколько.

1. Специфика деятельности нашей Компании — построение отделов продаж под ключ и совершенствование работы имеющихся отделов продаж — оказалась достаточно антикризисной. В критической ситуации резкое усиление работы отдела продаж имеет важнейшее значение для выживания Компании и ее дальнейшего развития. И владельцы бизнеса это понимают. Фактически начиная с октября 2008 года у нас резко увеличилось количество входящих обращений Клиентов.

2. В нашей Компании выстроена мощная технология работы. Система бизнеса, которая стабильно обеспечивает достижение нужных результатов и при этом чрезвычайно мало зависит от человеческого фактора, оказывается неоценимым подспорьем в

кризисных ситуациях.

3. Значительную долю наших успехов в 2008 и 2009 году обеспечили наши партнеры — региональные дистрибьюторы. Мы начали развивать сеть региональных дистрибьюторов

в 2008 году, после того как довели систему продажи сложных

консалтинговых проектов до исключительной простоты. Сотрудничество с дистрибьюторами дает отличные результаты, и в будущем мы планируем, что в каждом регионе России и в ключевых регионах стран СНГ и Балтии у нас будет Компа-ния-дистрибьютор. Естественно, результаты сотрудничества всегда выгодны и для наших партнеров-дистрибьюторов.

Таким образом, в том, чтобы стать нашими дистрибьюторами, могут быть заинтересованы как владельцы небольших Компаний, которым необходимо в связи с кризисом существенно переориентировать направление своей деятельности, так и владельцы средних и крупных Компаний, которых может привлечь новый проект, организуемый как отдельный бизнес.

Понятно, что такая возможность не может быть предоставлена всем. Мы придерживаемся политики жесткого территориального деления на основе принципа эксклюзивности. Согласно нашей политике у нас может быть не более одного эксклюзивного дистрибьютора на регион, и только в наиболее крупных и экономически мощных городах-миллионниках — до двух. В Москве мы можем предоставить права дистрибьюторства не более чем трем Компаниям, причем Клиенты из списка будут разделены между дистрибьюторами и нами.

Другими словами, если Вы находитесь в регионе, где у нас уже есть дистрибьютор, мы не сможем заключить с Вами контракт, пока продолжается наше сотрудничество с имеющимся партнером.

Обычно нашими партнерами становятся предприниматели двух категорий.

■ Во-первых, владельцы региональных тренинговых и консалтинговых Компаний, которые видят перспективы в том, чтобы эксклюзивно представлять наш бренд и продвигать наши технологии в своем регионе. Кроме того, некоторые из них кровно заинтересованы в том, чтобы благодаря сотрудничеству с нами выйти на более или менее серьезный уровень бизнеса и личных доходов. Действительно, если проводишь открытые тренинги с привлечением местных тренеров и берешь по нескольку тысяч рублей за место, много денег не заработаешь. Бизнес с оборотом 100-300 тыс. рублей в месяц и доходом собственника, равным 50 тыс. рублей в ***хороший*** месяц, и

бизнесом-то назвать нельзя… так, небольшой калым.

■ Во-вторых, владельцы Компаний, которые на практике опробовали наши технологии, применили их в своем бизнесе и получили результат. В итоге они стали нашими истинными приверженцами. Обычно у них уже имеется налаженный бизнес, доходы от которого ощутимо повысились благодаря использованию предлагаемого нами подхода. Такие партнеры создают дистрибьюторскую Компанию как отдельный бизнес. Стремление нести эффективные бизнес-технологии в массы сочетается у них с желанием извлечь прибыль из своей общественно полезной деятельности. А для первых лиц Компаний возможность повысить статус в деловом сообществе региона и расширить деловые связи благодаря организации семинаров и конференций может быть важнее, чем прибыль финансовая.

Чтобы стать нашим дистрибьютором в том или ином регионе, требуются начальные инвестиции в пределах миллиона рублей. Если большая часть инфраструктуры (офис, рабочие места, команда менеджеров по продажам: пять коммерсантов плюс руководитель отдела продаж) имеется в наличии — затраты могут оказаться значительно ниже. А меньше всего будут затраты у региональной консалтинговой или тренинговой Компании, уже имеющей свой отдел продаж: у нее есть почти все необходимое для сотрудничества с нами.

Доходы от дистрибьюторства в первый год могут быть на уровне нескольких миллионов рублей. Обороты при этом, понятное дело, должны быть существенно выше. Однако, как и везде, гарантий успеха нет, даже если Вы вкладываете деньги в правильное дело: все зависит от того, как вести бизнес.

Нашими лучшими партнерами являются ***приверженцы —*** предприниматели, которые своими глазами (а часто и в собственных Компаниях) наблюдали, какой результат могут принести наши технологии, внедренные на практике.

Сотрудничество строится на основе разделения труда. Мы обеспечиваем:

■ проведение семинаров и тренингов;

■ проведение переговоров с Клиентами, которым требуется построение отдела продаж под ключ в их Компаниях. Эти переговоры организуют наши партнеры, а проводят наши эксперты;

■ выполнение контрактов по построению отдела продаж под ключ;

■ команду тренеров и экспертов, привлечение и обучение дополнительных тренеров и экспертов по мере роста объемов выполняемых контрактов;

■ эксклюзивный бренд;

■ продвижение бренда на федеральном уровне и в странах СНГ с помощью книг, статей в профессиональных и деловых СМИ, а также в Интернете, включая наш собственный интернет-журнал «Профессиональные системы продаж» (http://www.salesystem.ru/);

■ единую ценовую и рекламную политику, передачу опыта партнерам.

Партнеры обеспечивают:

■ команду менеджеров по продажам, которая организует сбор совместно проводимых семинаров и тренингов в том регионе, где работает партнер;

■ организацию встреч с потенциальными Клиентами, которых интересует построение отдела продаж под ключ в их Компаниях;

■ рекламную поддержку совместно проводимых мероприятий, а также единого эксклюзивного бренда в своем регионе. Сюда входят: от двух до четырех наших экспертных статей в газетах и журналах региона перед каждым семинаром и тренингом, рассылки по e-mail и реклама в Интернете на региональных порталах. Особенно важна продажа книг потенциальным Клиентам. Скажу, опираясь на собственный опыт: книги — самый лучший презентационный материал, значительно более представительный, чем обычные буклеты. Такая реклама не только наиболее эффективна, но и весьма доходна. Книги закупаются в ИД «Питер» по ценам издательства.

Дистрибьютор имеет два основных источника дохода:

■ прибыль от сбора открытых семинаров и тренингов. Оборот — от небольшого до среднего (как правило, оборот более или менее успешного двухдневного семинара или тренинга, проводимого у наших партнеров, составляет от 700 тыс. до 1,5 млн рублей), при этом норма прибыли может быть высокой;

■ агентское вознаграждение за продажу консалтинговых проектов по построению отделов продаж под ключ. Норма прибыли средняя, при этом обороты могут быть довольно значительными.

Сотрудничество развивается в определенной последовательности.

1. Первое, что стоит сделать предпринимателю, который хотел бы получить статус нашего регионального дистрибьютора и начать новое направление бизнеса, — прочитать мои книги (прежде всего, «Построение отдела продаж с "нуля" до максимальных результатов» и «Как загубить собственный бизнес: вредные советы российским предпринимателям»), а также изучить материалы, размещенные на сайте salesystem.ru.

2. Следующий обязательный шаг: предпринимателю необходимо приехать в Москву и принять участие в моем семинаре-тренинге «Построение системы продаж». Собственник бизнеса должен участвовать в семинаре-тренинге ***лично*** (если собственников двое, то они должны приехать вдвоем). Если для принятия дальнейших решений о сотрудничестве собственнику нужен ключевой сотрудник — его также следует взять на тренинг.

3. В кулуарах тренинга (во время обеда, после первого или второго дня) организуется встреча с обсуждением условий сотрудничества. С нашей стороны только два человека уполномочены проводить переговоры и принимать решения такого уровня: я сам и директор московского головного офиса.

4. Принимается решение о финансовых условиях сотрудничества, назначается дата платежа. Также назначаются и предварительно бронируются даты первых совместных мероприятий.

5. Дистрибьютор оплачивает «входной пакет». С момента поступления денег начинает действовать региональный эксклюзив. Вплоть до того, что дистрибьютору от нас передаются для проработки все входящие запросы Клиентов, поступающие из его региона. Окончательно бронируются даты первых совместных мероприятий.

6. Для запуска сотрудничества к дистрибьютору выезжают наши руководители продаж и эксперты. Планируются и впоследствии проводятся мероприятия, необходимые для формирования команды продаж у дистрибьютора. К ним относятся: проведение конкурсов, организация тренингов для сотрудников дистрибьютора, передача опыта по сбору открытых семинаров и тренингов, совместная маркетинговая политика. Мы внедряем у дистрибьюторов готовую систему бизнеса, как при франшизе.

7. Затем следуют организация, сбор и проведение мини-семинара. Далее проходят встречи нашего эксперта с Клиентами, в том числе переговоры о консалтинговых проектах по построению отделов продаж/совершенствованию работы имеющихся отделов продаж. Также наш эксперт помогает продавать места на следующее совместное мероприятие — семинар-тренинг «Построение системы продаж».

8. Организуется двухдневный семинар-тренинг «Построение системы продаж». В кулуарах проводятся аудит систем продаж участников с предоставлением рекомендаций по усилению продаж и переговоры о проектах по построению отделов продаж.

9. Планируются дальнейшие мероприятия. Сотрудничество переходит в текущий режим с ежемесячной организацией и

проведением семинаров и тренингов.

Так что если Вы готовы попробовать — читайте книги, звоните в наш московский офис (контактную информацию см. на сайтах fif.ru и salesystem.ru) и регистрируйтесь на семинар.

Самое интересное в правильно организованном консалтинговом бизнесе — эффект геометрической прогрессии: каждый год обороты и доходы вырастают на 50-150 % по сравнению с результатами предыдущего года. Таким образом, этот вид деятельности привлекательнее всего в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Ну и конечно, ощущение того, какую пользу ты приносишь и как тебе благодарны твои Клиенты и участники твоих семинаров и тренингов, тоже чего-то да стоит!

* * *

Думаю, теперь настало время Вам самим сделать выводы на основе предложенных схем регионального развития и опыта других Компаний, приобретенного дорогой ценой. Я же еще раз вернусь к основным выводам этой главы.

Если Вы развиваете бизнес в экономически сильном регионе, у Вас есть выбор — выходить на другие регионы или нет, и если выходить, то как именно.

Если Вы создали бизнес в экономически слабом регионе и это не дает Вашему бизнесу нормально развиваться — выбора у Вас нет.

Вы либо начинаете региональную экспансию (вероятнее всего, с переноса головного офиса в соседний экономически сильный регион), либо смиренно ждете, когда в Ваш регион придут федеральные Компании, которые растопчут Ваш бизнес.

Либо Вы можете сами стать дистрибьютором сильной федеральной Компании. Присоединяйтесь к победителям!

НЕСПОСОБНОСТЬ «ПРЕДУСМОТРИТЕЛЬНЫХ»

Клиентов принимать

РЕШЕНИЯ И КАК G ЭТИМ БОРОТЬСЯ

У российских руководителей есть две специфические черты — неспособность принимать решения и жмотство. При этом более опасна именно первая из двух указанных особенностей, а не вторая, как многие ошибочно думают.

Среди ключевых лиц российских корпораций чрезвычайно распространен «предусмотрительный» тип Клиента. «Предусмотрительные» в наибольшей степени заинтересованы в стабильности и безопасности. Они не любят перемен. И не доверяют всему новому. Решения они принимают тяжело. А многие вообще на это не способны. В результате они всячески тормозят, загоняют в болото и гробят собственный бизнес. Если

большинство российских директоров — «предусмотрительные», что же можно сказать о российской экономике в целом!

Возникает серьезная проблема: как склонить «предусмотрительного» Клиента к принятию решения? Как о чем-то с ним договориться, что-то ему продать?

Если у Вас уже есть опыт общения с такими Клиентами, Вы знаете: они постоянно «хотят подумать». И думать могут вечно. А при попытке заставить их принять решение начинают визжать как резаные: «Вы на нас давите!»

Чтобы понять, как воздействовать на «предусмотрительного» Клиента, разберемся, что он из себя представляет.

Поскольку такой Клиент больше всего заинтересован в стабильности и безопасности, он избегает любого риска, а также спорных решений и кардинальных изменений. Он работает не спеша. Он методичен и осмотрителен. Многое документирует, точен до мелочей.

И главное: «предусмотрительный» Клиент — ***командный игрок.*** Он принимает решения с колоссальным трудом, всячески их оттягивает. При этом он обожает советоваться и практически всегда согласовывает свои действия с командой. Более того, у него есть ***влиятельное лицо*** или даже несколько. Без

одобрения такого влиятельного лица «предусмотрительный» не принимает решений практически никогда.

Поэтому, если Вы общаетесь с «предусмотрительным», Вы немедленно должны задать себе вопрос: ***кто его влиятельное лицо***? Если Клиент пришел на встречу не один, а с кем-то из своих сотрудников, оцените, насколько Клиент прислушивается к мнению этого сотрудника. Если прислушивается, возможно, Вам повезло: влиятельное лицо перед Вами. Тогда все вопросы и предложения следует адресовать обоим собеседникам. Сначала Ваше предложение должно одобрить влиятельное лицо. А уж потом можно сделать это предложение самому «предусмотрительному» Клиенту.

Если «предусмотрительный» на встрече один — будьте осторожны! В этой ситуации нет смысла делать ему какие-либо предложения. Скорее всего, он их не примет. Он внимательно Вас выслушает и скажет, что теперь ему нужно все обдумать.

На самом деле он будет не думать, а советоваться. Пойдет к своему влиятельному лицу. Обрисует ему Ваше предложение. И будет ждать его решения. А какое может быть решение? Влиятельный человек Вас в глаза не видел. В Вашем предложении он наверняка не заинтересован. А раз так — зачем тратить деньги? Вот Вы и пролетели, как фанера над Парижем.

Итак, если Вы разговариваете с «предусмотрительным»

Клиентом, а его влиятельного лица рядом нет — ***ничего не предлагайте***. Вместо этого постарайтесь выяснить, кто его влиятельное лицо. С кем он советуется, к чьему мнению прислушивается. Это не всегда легко узнать. Влиятельным лицом может быть коммерческий директор. Или главный бухгалтер, причем его мнение имеет решающее значение по всем вопросам, включая не имеющие никакого отношения к бухгалтерии. Или жена «предусмотрительного», которая даже не является сотрудницей Компании. Кстати, многие «предусмотрительные» — подкаблучники. И это неудивительно.

Понятно, что выявить влиятельное лицо и выйти на него непросто. Еще сложнее заинтересовать его предложением, которое непосредственно к нему может не иметь никакого отношения. Но без этого Ваши шансы на успех близки к нулю.

Далее. Как я уже упоминал, большинство «предусмотрительных» Клиентов — педанты. Они аккуратны и точны до мельчайших деталей. Всё документируют. А значит, они не воспринимают Вас всерьез, если Ваше предложение не оформлено в виде целой кипы бумаг.

ПРИМЕР

Мы вели переговоры с одним из потенциальных Клиентов о предоставлении ему наших услуг. Встреча ключевых лиц проходила три с половиной часа. В результате мы предварительно договорились об условиях сотрудничества и должны были направить Клиенту наш договор.

После того как договор был отправлен, Клиент полностью прекратил общение с менеджером по продажам. В конечном счете Клиенту позвонил сам директор. И услышал: «Я думал,

Вы — серьезная Компания. А Вы — аферисты. Якобы предлагаете серьезные услуги, а договор — на одной страничке!»

После этого случая мы разработали новый типовой договор. На пяти страницах. Плюс приложения. Конечно же, объем договора — важнейший показатель качества наших услуг!

Если «предусмотрительный» Клиент получает объемный договор с приложениями, возможны два варианта развития событий. Одни при виде такого договора успокоятся и сильно вчитываться в него не будут. Другие же, напротив, начнут тщательно изучать договор с приложениями. После чего станут препираться с Вами по каждой букве договора. Они могут делать это часами, дотошно и занудливо.

Помимо объемных договоров, «предусмотрительные» питают страстную любовь к отзывам и рекомендациям. А также к лицензиям, сертификатам и копиям учредительных документов.

Особое внимание следует обратить на темп принятия

решения «предусмотрительными» Клиентами. Предоставленные самим себе, они могут тянуть с ответом вечно. Вряд ли Вас это устроит. Так что вопрос — «дожимать» или не «дожимать» — даже не стоит. Конечно, «дожимать»! Однако перед нами встает другой вопрос: как это сделать?

Классическая схема «дожима» таких Клиентов предполагает разделение переговоров на два раунда. В первом раунде Вы делаете предложение, не называя суммы. Вы получаете подтверждение от всех участников переговорной команды Клиента, что Ваше предложение — именно то, что им надо. Затем назначаете следующую встречу — для разговора о деньгах. И уже здесь завершаете «дожим».

Одна беда: многие «предусмотрительные» просто не являются на вторую встречу. Они настолько боятся принимать решения, что начинают бегать от коммерсанта, даже не узнав цены. Если же Вы назвали цену на первой встрече, то отказ Клиента от второй встречи практически гарантирован.

Можно ли заставить «предусмотрительного» Клиента принять решение за одну встречу? Тяжело, но шансы есть. Доведите / переговоры до предложения, озвучьте его. ***Но не «дожимайте» сделку в этот момент!*** Переключитесь на второстепенные темы. Сделайте паузу на полчаса, чтобы Клиент постепенно привык к Вашему предложению. После этого вернитесь к предложению и озвучьте его повторно. И уж теперь «дожимайте» Клиента до победного конца.

Самое главное: сколько ни обрисовывайте «предусмотрительному» замечательные перспективы и светлое будущее — это не сработает. Он Вам просто-напросто не поверит. Чему он поверит — так это тому, что все будет плохо.

Следовательно, вместо того чтобы заинтересовывать «предусмотрительного» далекими выгодами, надо запугать его близкими неприятностями. Конкуренция усиливается. Другие Компании всячески стараются увести его Клиентов. Цены на продукцию падают. Затраты на производство растут. Имеющееся оборудование не позволяет выпускать конкурентоспособную по качеству продукцию. А по себестоимости нет спасения от Китая: его продукция дешевле во много раз! Тем временем на рынок приходят транснациональные корпорации. Если что-то немедленно не предпринять, бизнес неизбежно погибнет.

Все это чистая правда. И если на нынешнем сверхконкурентном рынке не развиваться и не внедрять ничего нового, бизнесу не выжить.

«Предусмотрительный» Клиент в близкие бедствия верит легко и сразу. И если ваше предложение может спасти и защитить

его от этих бедствий, оно, скорее всего, пройдет!

Возможно, Вам интересно, к какому типу Клиентов принадлежите Вы. У меня есть комплект анкет, который поможет Вам провести самодиагностику.

ПРИМЕЧАНИЕ

Вы можете прислать мне письмо по электронной почте, что бы получить комплект анкет для самодиагностики руководителя. Для этого прошу составить письмо в точности так, как описано ниже:

■ Направьте письмо на адрес info@fif.ru.

■ В поле «Тема» (Subject) письма укажите: «*** Константину Бакшту — запрос анкет для самодиагностики».

■ Напишите, что хотели бы получить комплект анкет для самодиагностики руководителя.

■ В тексте письма обязательно укажите Ваши Ф. И. О., должность, название и адрес Компании, а также контактные телефоны с кодом города.

Если письмо будет оформлено правильно, мы обязательно отправим Вам комплект анкет. Если в письме не будет всей нужной информации, ответ не гарантируется. Мои сотрудники могут связаться с Вами и уточнить, какие дополнительные материалы направить вместе с анкетами. Следует ожидать, что к моменту получения Вашего письма у меня будут подготовлены дополнительные материалы, статьи и анкеты по этой теме.

Обратите особое внимание на результаты анкеты, которая содержится в файле «Анкета-мотивация.(1ос». Если неудовлетворенность потребностей 2-го уровня выше 14 баллов, в Вас есть черты «предусмотрительного». Если 20 баллов или более, Вы — выраженный «предусмотрительный», а при 28 баллах или более — «предусмотрительный» до мозга костей.

Резюме: три правила «дожима» «предусмотрительных»

Клиентов.

1. «Предусмотрительный» принимает решения не сам, а вместе с влиятельным лицом. Пока Вы не убедили влиятельное лицо, убеждать «предусмотрительного» бесполезно.

2. Приготовьте большую пачку документов. Объемный договор с обширными предложениями и регламентами. Буклеты, схемы, планы, проекты. Фотографии, каталоги и образцы продукции. Лицензии и сертификаты, копии учредительных документов. Отзывы и рекомендации. Чем больше бумаги — тем лучше.

3. Не заинтересовывайте «предусмотрительного» далекими выгодами. Пугайте его близкими неприятностями.

Бизнес в ысловиях кризиса: жизнь, или СМЕРТЬ, или $$$!

2009 год. В России финансовый кризис. Или что-то вроде

того. Скажем так, кризис с некоторыми странностями. 70 % предпринимателей орут в голос, как все плохо. Оставшиеся 30 % помалкивают и улыбаются с довольным видом. Причем есть подозрение, что некоторые из тех, кто громче всех орет, приобретают такой же довольный вид, когда рядом нет свидетелей. Так в чем же дело? Что же все-таки происходит? /

Кризис или htd-td

***ВиЬ* ВРОДЕ ТОГО?**

Далеко не факт, что сложившаяся в экономике России ситуация — это настоящий полномасштабный кризис. Давайте сравним то, что происходит сейчас, с кризисом 1998 года.

Причины, вызвавшие кризис 1998 года, были объективны и более чем серьезны. Благодаря финансовым пирамидам, поддерживаемым на уровне государства, курс рубля был несоразмерно завышен относительно доллара. Вся страна жила не по средствам. Российские производители находились в полном упадке. Дошло до того, что основная часть продуктов питания ввозилась из-за рубежа. При этом сами мы не импортировали ничего достаточно дорогостоящего, чтобы все это оплачивать. Например, нефть в те годы стоила дешево — значительно ниже $20 за баррель (в некоторые моменты — до $11 за баррель).

Фактически население шестой части земного шара находилось на иждивении окружающих стран, ничего не давая им взамен. Это продолжалось несколько лет. Такая ситуация не могла закончиться ничем хорошим. И действительно, результатом стал тотальный обвал.

После августа 1998 года большинство предприятий приостановили свою деятельность как минимум на один-два месяца. Треть предприятий погибла, не приходя в сознание. Их

сотрудники сразу же оказались на улице, и к ним прибавились те, кто попал под сокращение в выживших Компаниях.

Тем не менее уже в 1999 году экономика стала оживать. В рост пошли российские производители, чья продукция при новом курсе доллара оказалась весьма востребованной. В конечном счете, кризис 1998 года оздоровил российскую экономику. Страна стала жить по средствам и в значительной степени обеспечивать себя всем необходимым.

Что же такого произошло в российской экономике в 2008 году, чтобы наступил новый кризис? **Ни-че-го!** С нашей экономикой как раз все было в порядке. В целом с ней все в порядке и в 2009 году, несмотря на крики разных паникеров. Так в чем же причина кризиса?

Причина финансового кризиса 2008 года коренится

полностью в мировой экономике, а не в российской. Все началось в США. На этот раз уже американская экономика раздулась, как мыльный пузырь, в основе которого опять-таки лежала финансовая пирамида, поддерживаемая на государственном уровне. Источником этой пирамиды явилось массовое и слишком рискованное предоставление ипотечных кредитов.

Традиционно ипотечный кредит на жилье дается исходя из двух параметров: оценочной стоимости дома (квартиры) и ежемесячного дохода заемщика. Доходов заемщика должно с запасом хватать на то, чтобы ежемесячно гасить платежи по кредиту. Если же с платежами что-то случится, стоимость объекта должна быть достаточной, чтобы его можно было быстро продать и возместить банку остаток суммы кредита.

Однако американские банки увлеклись развитием ипотечного кредитования и отошли от классической схемы, фактически наплевав на платежеспособность заемщиков. Ипотечные кредиты стали предоставлять даже безработным неграм и мексиканцам, живущим на пособие. Расчет был таков: если

заемщик окажется неплатежеспособным, то дом (квартиру) всегда можно будет продать и вернуть деньги, выданные банком в виде кредита. Чего не учли американские банки, так это того, что при массовой продаже домов и квартир цены на них могут резко упасть. А в таком случае даже всех денег, вырученных при продаже, может не хватить на то, чтобы вернуть кредиты.

Ситуация усугубилась тем, что из выданных ипотечных кредитов создавались производные финансовые инструменты, в которые вкладывали средства практически все финансовые Компании США. Поэтому, когда лопнул мыльный пузырь ипотечного кредитования и полетели вниз цены на недвижимость, под ударом оказались практически все финансовые Компании и банки Соединенных Штатов.

Каким образом это затронуло российскую экономику? Напрямую — никаким. Проблема в том, что когда американским банкам стало не хватать денег, они начали вытягивать их ото-

всюду, откуда только могли. А ведь немалая часть этих денег в виде дешевых банковских кредитов была вложена в российскую экономику. Эти-то кредиты и были мгновенно изъяты из нашей экономики. Надо сказать, что значительная их часть была выдана в виде ***межбанковских*** кредитов, большинство которых дается на небольшие сроки — на несколько дней или недель, а то и на ночь (overnight).

Разумеется, если Вам сначала дают деньги в долг под низкий процент, а потом экстренно забирают их назад, на Вашем финансовом положении это отразится не лучшим образом.

Однако по этой причине должны были попасть под удар всего четыре разновидности Компаний: часть банков, часть финансовых Компаний, многие строители и девелоперы. Это пострадавшие первой волны. Также нелегко пришлось Компаниям, все Клиенты которых принадлежат только к вышеперечисленным сегментам рынка. (Например, если Ваша Компания занимается разработкой банковских информационных систем стоимостью несколько миллионов долларов каждая, Вам будет трудно делать новые продажи как раз тогда, когда банки — Ваши Клиенты — сокращают 30-40 % сотрудников.) Такие Компании можно считать пострадавшими второй волны. В сумме, однако, эти Компании составляют не такую уж большую долю всей экономики. Как сложившаяся ситуация могла затронуть другие отрасли?

Вспомните: одной из первых Компаний, сменивших собственника в связи с кризисом, стала «Евросеть». С чем связано тяжелое финансовое положение «Евросети»? Неужто объем потребления услуг сотовой связи упал в несколько раз? Или, может быть, люди больше не покупают сотовые телефоны? Почему тогда на рекламу того же Apple IPhone тратятся десятки миллионов? Наверное, IPhone совсем не пользуется спросом, вот и крутят рекламу без конца — хоть бы один аппарат купили...

Очевидно, что основной бизнес «Евросети» затронут не так уж сильно и продажи в салонах сотовой связи идут полным ходом. Проблемы «Евросети» были вызваны не спадом продаж, а финансовой политикой. Компания набрала слишком много дешевых импортных кредитов и не смогла удержаться на ногах, когда эти деньги быстро из-под них «выдернули». Тот, кто отслеживал подъем «Евросети», знает, что ее отличительной особенностью всегда была чрезмерно рискованная финансовая политика. Еще много лет назад, когда «Евросеть» впервые выпустила облигации для финансирования региональной экспансии, многие говорили: «Облигации "Евросети" фактически ничем не обеспечены! Не приведет ли этот шаг к банкротству Компании?» Но в то время рынок развивался, и Чичваркину все сошло с рук. Более того, Чичваркин — герой, книга о нем распродается огромными тиражами... Зато когда у «Евросети» экстренно забрали кредиты, собственных средств не хватило, чтобы бизнес смог удержаться на плаву. И Компанию пришлось срочно продать.

По той же причине пострадали и многие другие Компании, которые сидели на дешевых импортных кредитах, как на наркотиках. Жизнь прекрасна и удивительна, пока регулярно принимаешь очередную дозу. Но когда очередной дозы нет —

наступает жесткая ломка.

Заметим, что никто не заставлял Компании брать эти кредиты, а тем более хватать в таких объемах, что их экстренный возврат ставит весь бизнес на грань краха. Никто не приставлял директорам ствол к голове: «Немедленно берите кредит у "Чейз Манхэттен", а то убьем!»

Чтобы понять, что произошло с этими Компаниями, представьте себе гоночную трассу. По ней едут машины, соревнующиеся за первое место. До финиша еще далеко, и основная часть машин пока едет в общей группе. Но некоторые гонщики любой ценой хотят быть первыми. Причем уже сейчас — не-

медленно и сразу. Они изо всех сил давят на газ, чтобы как можно больше оторваться от основной группы.

Они не учитывают, что впереди крутой поворот. Все их мысли сосредоточены лишь на том, чтобы прийти первыми. Они забывают о другой задаче, менее очевидной, но не менее важной, — ***успешно доехать до конца трассы.*** В результате, войдя в поворот на слишком высокой скорости, они вылетают за пределы трассы. А если бы они не газовали так сильно и держались в общей группе, то успешно прошли бы поворот.

Вот тут и проявляется первая особенность ситуации 2009 года по сравнению с 1998 годом. Тогда очень многие Компании погибли, а их сотрудники оказались на улице. Сейчас большинство Компаний не гибнет — они просто меняют владельцев.

Да и кризис ли это вообще? Если сравнить с 1998 годом, конечно, **нет.** По состоянию на 2008 год российская экономика была более или менее в порядке и могла практически полностью обеспечивать себя всем необходимым. Хотя значительная часть западных денег была срочно изъята из экономики, собственные финансовые ресурсы продолжают крутиться внутри нее — а их не так уж мало. Действительно, где за рубежом можно разместить средства с той же доходностью, что в России? Ведь там ставка рефинансирования все падает и падает. Например, в США она снизилась до 0-0,25.

Вдобавок осенью 2008 года в связи с мировым финансовым кризисом и якобы в целях поддержки российской экономики наконец-то начали расходовать Резервный фонд. Так что деньги из него активно возвращаются в российскую экономику.

Кроме того, не секрет, что состояние российской экономики во многом зависит от цен на нефть. Так, еще недавно цена на нефть превышала $100 за баррель. Но к декабрю 2008 года она снизилась до $40-50 за баррель. Значительно ли упала стоимость

нефти? Да. Однако даже такая цена считается довольно высокой!

Чтобы понять, какая цена является высокой, а какая — низкой, достаточно вспомнить недавнюю историю. На моей памяти нефть стоила всего $11-13 за баррель. Вот это действительно ***низкая*** цена. Потом стоимость нефти несколько поднялась, но и при $18 за баррель российские нефтяные Компании были планово-убыточными. Однако когда цена нефти выросла до $25 за баррель, нефтяные Компании стали высокодоходными и начали откровенно шиковать. При $28 за баррель ЮКОС платил 14 % всех российских налогов (25 **%** налогов платил Газпром; доля остальных Компаний, понятное дело, была гораздо меньше). То есть начинать беспокоиться нужно будет лишь в том случае, если цена за нефть снова упадет ниже $25 за баррель.

Фактически события 2008 года в России — это не полномасштабный кризис. Это **коррекция рынка.** Разумеется, такие события не проходят безболезненно. Будет немало пострадавших — прежде всего среди Компаний, слишком много занимавших и слишком сильно рисковавших. Но в самой коррекции рынка нет ничего необычного. Она происходит в обязательном порядке, причем регулярно. Коррекция необходима для отсеивания неэффективных предприятий и для общего оздоровления экономики. В конце концов, как говорят западные экономисты: «Если плохие банки не будут банкротиться, как хорошие банки смогут зарабатывать прибыль?»

Таким образом, никакой катастрофы нет. Происходящее закономерно.

Однако при этом важно ответить на два ключевых вопроса.

1. На что следует обратить особое внимание при продажах и работе с Клиентами?

2. Какие преимущества можно извлечь из сложившейся ситуации и как максимально ими воспользоваться?

Давайте подробно рассмотрим эти вопросы.

Особенности работы с Клиентами в период кризиса

1. В период кризиса все Клиенты немедленно делятся на «хороших» и «плохих».

«Хорошие» Клиенты — все те, кто сохраняет платежеспособность и может платить Вам «живыми» деньгами. «Плохие» Клиенты — все остальные. В сложившихся обстоятельствах Вам нужно полностью сконцентрировать свое внимание на привлечении «хороших» Клиентов. Не стоит тратить время и силы на неплатежеспособных Клиентов — оставьте их конкурентам! Чем больше товара они возьмут у Ваших конкурентов без оплаты — тем скорее утащат их вместе с собой

на дно.

2. Если возможно, сосредоточьтесь на работе с Клиентами, ведущими бизнес в тех сегментах рынка, которые пострадали меньше всего.

Это возможно, если Вашими Клиентами могут быть Компании из разных отраслей деятельности. Например, в моем случае дела обстоят именно так. Посмотрим, к каким сферам относятся Компании, которые в последнее время заключали с нами крупные контракты:

■ производители сельхозпродукции;

■ пищевые производства;

■ оптовики, торгующие пищевыми товарами, бакалеей, бытовой химией, парфюмерией, косметикой и т. д.;

и продавцы сельхозтехники;

■ Компании — производители одежды, обуви и аксессуаров;

■ оптовые и оптово-розничные сети, торгующие одеждой, обувью и аксессуарами;

■ производители мебели и некоторых других товаров для дома и офиса;

■ оптовики и дистрибьюторы, торгующие товарами для дома и офиса;

■ Компании, торгующие отделочно-строительными материалами для ремонта и внутренней отделки помещений.

Думаю, идея в целом ясна.

3. В периоды кризисов перестает действовать «честное слово».

Предположим, Ваш давний крупный партнер испытывает временные финансовые затруднения и просит Вас поставить ему товар на 20 миллионов. Клиент согласен взять его у Вас по хорошей цене — но оплата будет только через два месяца.

Допустим, Вы пошли ему навстречу и отгрузили товар. Сегодня это позволило немного заткнуть его финансовые дыры. Но вот истекло два месяца — и настало время отдавать долги. А положение Клиента за это время не улучшилось. Может быть, даже ухудшилось.

Как рассуждает в этой ситуации Клиент? Если он отдаст Вам 20 миллионов, это поставит его бизнес на край гибели. Однако он отлично понимает, что если он эти 20 миллионов не отдаст, то у Вас возникнут серьезные финансовые проблемы. Может быть, на краю гибели окажется уже Ваш бизнес. Как Клиент принимает решение? Он говорит: «Я не имею права погубить мой бизнес, отдав эти деньги. У меня есть ответственность перед всеми теми сотрудниками, которые работают в моей Компании, и перед их семьями». А про себя думает: ***«Пусть лучше его бизнес погибнет***

сегодня, а мой — завтра!» Поэтому именно в период кризиса особенно важно придерживаться старого доброго принципа продаж: «Ничто так не укрепляет отношения, как предоплата!»

Не следует забывать и о втором, не менее важном принципе: «Клиент может хотеть "кинуть" Вас, но только Вы можете позволить ему сделать это».

4. Всемерно сокращайте задолженность Клиентов перед Вами.

Специфика Вашего бизнеса может быть такова, что в каждый момент времени имеется существенная задолженность Клиентов перед Вами. Например, Вы поставляете значительные объемы товара на реализацию и консигнацию. Беда в том, что в кризис усиливается действие еще одного принципа продаж: «Чем больше Вы должны Клиенту, тем больше он Вас любит. Чем больше Клиент должен Вам, тем скорее он Вас "кинет"».

Предположим, в начале кризисной ситуации у Ваших Клиентов были серьезные долги перед Вами. Составьте реестр этих долгов и решите, что делать с каждым из них. Некоторые долги достаточно мелкие — о них можно временно забыть, сосредоточив все усилия на возврате крупных долгов.

Крупные же долги делятся на две основные разновидности.

» «Плохой» долг. Клиент Вам должен, и при этом у него нет особой необходимости работать с Вами дальше. Худшее, что может сделать Клиент в подобной ситуации, — полностью «забыть» про долг, **и** «Хороший» долг. Клиент Вам должен, но ему нужны Ваши следующие поставки. Получается, что ему придется постепенно погашать задолженность перед Вами, чтобы Вы делали ему следующие отгрузки.

Чтобы научиться выжимать «плохие» долги, невредно проштудировать от корки до корки книгу Александра Шумо-вича «100 шагов по сбору долгов». Но главное я скажу Вам прямо сейчас: если Вы будете сидеть у себя в офисе и ждать,

пока Клиент заплатит, — он не заплатит ***никогда.*** Чтобы выжать свои деньги из Клиента, Вы должны постоянно находиться с ним в тесном личном контакте, фактически чуть ли не поселиться у него. Нужно давить на Клиента терпеливо и непрерывно, чтобы он не взвидел белого света. Чтобы он знал: каждый день часть пришедших ему денег нужно направлять на погашение долга перед Вами. Чтобы он понял: избавиться от постоянного давления с Вашей стороны ему удастся только после того, как он расплатится с Вами. Сравните: Клиент должен двум Компаниям. Один кредитор постоянно находится у Клиента, а другой только испуганно звонит раз в неделю: «Вы не можете погасить хотя бы часть задолженности перед нами в 15

миллионов? Нет? Извините, простите за беспокойство... Можно я Вам через неделю перезвоню, хорошо?» Как Вы думаете, кому быстрее отдадут долг — первому кредитору или второму?

Часто при вышибании долгов боятся чересчур надавить: «Если мы слишком сильно надавим на Клиента, он нам, может быть, и заплатит, но потом уже никогда не будет с нами работать». Это всего лишь оправдание собственной коммерческой трусости, не более того! Я знаю немало историй, когда должник начинал «кружить», а кредитор подавал в арбитражный суд иск и выигрывал его. В таких ситуациях должники всегда кричат: «Ах Вы, сволочи! Немедленно заберите свой иск! А не то, даже если Вы по суду заберете у нас деньги, мы никогда не будем больше с Вами работать!» ***Вранье.*** И деньги согласно решению суда отдают, и потом работают дальше как миленькие. А вот если Вас «кинули» на круглую сумму, тут уж с Вами точно больше работать не будут. Ну, или будут... чтобы «кинуть» еще раз.

С «хорошим» долгом ситуация значительно приятнее. Но и здесь нужно проявлять должную твердость и решительность.

ПРИМЕР

Один из наших партнеров — крупный комбинат по производству молочной продукции, работающий на Урале. Когда в этом регионе начали сказываться последствия кризиса, серьезные финансовые проблемы возникли у одной из крупных розничных сетей, торгующих продуктами питания. В определенный момент она наотрез отказалась платить за уже отгруженный товар. Комбинат, в свою очередь, приостановил поставки в эту сеть.

Прошло не так уж много времени, и в розничной сети стала заканчиваться продукция комбината. Запасов на много месяцев не могло быть по определению: продукция-то скоропортящаяся! А магазинам, чтобы зарабатывать деньги, необходимо наличие товара на полках. Так уж устроен магазин: если товара нет, продавать нечего ' доходов не будет, а расходы останутся. Что же делать? Нужен товар! Вчера отказались платить поставщикам и рассорились с ними, а сегодня приходится восстанавливать отношения.

Вот и руководители розничной сети были вынуждены восстанавливать отношения с комбинатом: «Действительно, некоторое время назад мы говорили, что денег нет и платить Вам мы не будем. Но обстоятельства изменились, и теперь, если Вы продолжите поставлять нам свою продукцию, мы сможем ее оплачивать — хотя бы частично».

Однако тут уж руководство комбината заняло жесткую позицию: «Дальше работать с Вами мы будем только на ***наших***

условиях. Во-первых, сначала деньги — потом поставка. Во-вторых, половина Ваших платежей пойдет на погашение старой задолженности, а вторая половина — на оплату новых поставок. Платите миллион — привозим Вам товара на 500 тысяч. И так до тех пор, пока задолженность не сократится до такого-то размера. На других условиях мы с Вами работать не будем». Розничная сеть приняла эти условия: куда ей было деваться?

Задолженность Клиента перед Вами — это Ваш риск. В Ваших интересах приложить все усилия, чтобы сократить ее до разумных пределов, пока есть такая возможность. Может быть, Клиент выплывет. А может, он так и не справится с ситуацией и погибнет через несколько месяцев. Если за это время Вы сократили его задолженность с 10 миллионов до 4 и большего Вы не смогли бы сделать при всем желании — Вам не в чем себя упрекнуть. Если же Клиент просто платит Вам в счет следующих поставок, не сокращая размер задолженности, — Вы просто перекладываете 10 миллионов долга с одного месяца на другой, пока Клиент не погибнет и долг не сгорит. Получается, что за несколько месяцев, которые были в Вашем распоряжении, Вы не сделали ничего, чтобы уменьшить свои риски. А это в корне неверно.

К тому же именно в данной ситуации очень важно максимально аккумулировать свои средства и держать их в безналичном и наличном виде ***готовыми к использованию***. Почему это так важно, мы обсудим с Вами ниже.

5. Нужно заключать в несколько раз больше сделок, чтобы сохранить тот же объем продаж*

Нельзя сказать, что во время кризиса продажи вообще перестают идти. Но влияние ситуации, безусловно, ощущается. Например, только по одной из трех сделок, которые раньше считались бы «верняком», начинают идти платежи. А две другие срываются. В одном случае Клиенты передумывают в последний момент, уже договорившись с Вами. В другом даже договор подписывают, но потом все тормозится из-за того, что у Клиента нет денег.

Если всегда верить, что каждая заключенная сделка осуществится и Клиент заплатит, — от постоянных неудач недолго потерять уверенность в себе и желание работать. Поэтому с самого начала разумнее быть готовым к тому, что из трех сделок, по которым Вы ожидаете денег, заплатят только по

одной. Сорвется большинство сделок — не беда: Вы этого и ждали. А если заплатят аж по двум сделкам из трех — Вы будете этому чрезвычайно рады.

Если рассматривать ситуацию таким образом, нетрудно поддерживать высокий боевой дух команды в самых тяжелых

обстоятельствах и даже в условиях постоянных отказов Клиентов. Разумеется, чтобы восполнить потери от «зависших» сделок, нужно значительно повысить интенсивность работы с Клиентами, то есть делать гораздо больше звонков и проводить больше встреч.

6. Активно работайте с Клиентами и проводите с ними как можно больше встреч*

Мы подошли к самому важному моменту — к порогу, который отделяет успешные Компании от неудачников; тех, кто преуспеет, от тех, кто погибнет.

В условиях кризиса очень тяжело (прежде всего, морально) вести активную работу с Клиентами. Когда общаешься с Клиентами, постоянно слышишь от них жалобы, рассказы о том, как все плохо, получаешь отказы. Поэтому инстинкт подсказывает коммерсанту: лучше не звонить Клиентам и не встречаться с ними! Если каждый звонок и каждая встреча с Клиентом причиняют боль, то кажется: меньше звонков и встреч — меньше боли! Если же еще и управление отделом продаж ослаблено, команда легко впадает в полную пассивность. Коммерсанты сидят в офисе, жалуются друг другу на то, как все плохо. И ждут, когда произойдет чудо и кризис закончится. Обычно такая ситуация завершается не чудом, а вполне закономерным итогом. Кризис в данной Компании заканчивается ее гибелью. Лично же для сотрудников кризис продолжается по полной программе: теперь у них нет работы и источника средств к существованию.

В сфере продаж нет греха страшнее, чем коммерческая трусость, особенно в критических обстоятельствах. Ситуация

становится совершенно ясной, если провести следующую параллель. Представьте: на поле боя сошлись две армии — Ваша и вражеская. И вот среди Ваших солдат начинается ропот: «Оружие у нас не очень, тренировались мы мало... не хотим мы воевать!» Такие разговоры хорошо вести дома на печи. А сейчас Вы на поле брани — и перед Вами враг, который не будет ни о чем с Вами договариваться. Уж лучше сражайтесь, иначе Вас просто перережут, как баранов. Такая ситуация сопоставима с положением дел при обычной конкурентной борьбе. А в кризис ***каждую*** Компанию можно сравнить с небольшим отрядом, сражающимся против превосходящих сил противника, к которым относятся не только сами конкуренты, но и общая экономическая ситуация, неплатежи Клиентов, проблемы с банками и поставщиками и многое другое.

Представьте: Ваш отряд зажат большой армией противника в горном ущелье, из которого нет выхода. Сунь-цзы назвал такое положение «местностью смерти». Единственный шанс спастись —

яростно сражаться и завалить вход в ущелье трупами врагов. Если враги обломают о Вас зубы, они, возможно, и отступят. В конце концов, само ущелье им ни к чему, а удовольствие покончить с Вами может стоить для них слишком дорого. В любом случае, у Вас нет выбора. Сражайтесь до конца — и тут уж что произойдет раньше: либо Вы погибнете все до одного, либо моральный дух Ваших врагов надломится — и они отступят.

Что, если Ваши бойцы испугаются и не захотят сражаться? Вы погибнете в мгновение ока — Вам даже сбежать не удастся. Аибо Вы выстоите с оружием в руках, либо Вас всех перебьют. Солдаты это хорошо понимают, поэтому, попав в «местность смерти», дерутся до конца. Почему же, когда бизнес находится в ситуации кризиса, сотрудники считают себя вправе ***трусить и бездействовать***?

В этой ситуации также чрезвычайно вредны паникеры. Представьте: Вы сражаетесь против превосходящих сил противника, а двое солдат вышли из строя, бросили мечи, сели на травку и кричат другим: «Дураки! Что Вы сражаетесь? Врагов больше, они сильнее, мы не сможем победить! Мы все погибнем!» Вы командуете этим отрядом. Вы в бою, враг наседает, Ваши товарищи вокруг гибнут... и тут эти... трусливые твари! Пятая колонна! Если еще несколько солдат поддадутся на их провокацию, бросят оружие — все будет кончено! Нужно немедленно что-то сделать! Вы — командир, и Вы должны принять решение здесь и сейчас, немедленно, пока эти трусы всех Вас не погубили. Какое решение? Казнить их! Прямо тут, на месте. Пусть все видят, что бывает с теми, кто бежит с поля боя.

ПРИМЕР

Компания с головным офисом в Челябинске занимается установкой на автотранспорт устройств по контролю расхода топлива. Эти устройства позволяют экономить в среднем 20 **%** (иногда — до 40 %) топлива при эксплуатации грузовых автомобилей и пассажирских автобусов. Как должен был повлиять кризис на продажи этой Компании? С одной стороны, инвестиции в закупку дополнительного оборудования сокращаются, а значит, продажи должны упасть. С другой — на первый план выдвигается экономия, а затраты на ГСМ входят в число наиболее значимых для автотранспортных предприятий. Значит, продажи можно вполне успешно вести и в условиях кризиса.

Что получилось на самом деле? Компания вела продажи через несколько региональных представительств. Какой был моральный дух у директора представительства — так и шли продажи у его команды. Например, в Ханты-Мансийском АО

директор представительства считал, что кризис бизнесу не

помеха, поэтому объем продаж не снизился. А директор представительства в Ямало-Ненецком АО решил, что все плохо, у Клиентов денег нет, продавать невозможно. И точно: продажи в его представительстве упали до нуля.

Вы же понимаете, что не может быть одновременно двух принципиально разных кризисов: один — в Ханты-Мансийском АО, другой — в Ямало-Ненецком АО! Что в этой ситуации сделал владелец Компании? Разумеется, сразу же уволил директора Ямало-Ненецкого регионального представительства вместе со всей его командой. В критической ситуации часто эффективнее отсечь зараженный участок целиком и набрать команду заново. А те, кто кричал, что «кризис, и все плохо», — пусть столкнутся с кризисом вплотную! Пусть окажутся без работы. Что заслужили — то и получили.

Поскольку в период кризиса большинство контактов с Клиентами действительно приносит отрицательные эмоции, ожидаемая реакция сотрудников — сокращать количество контактов. Это заболевание быстро принимает характер эпидемии. В результате даже в ситуации, когда какие-то продажи можно делать, многие Компании впадают в апатию. И не кризис сам по себе, а именно пассивность в коммерческой работе убивает эти Компании!

В такие моменты и становится очевидным отличие чемпионов от середнячков и слабаков. В то время как слабаки сдаются без боя, а середнячки кое-как вяло и уныло пытаются работать с Клиентами, чемпионы ***увеличивают*** количество звонков и встреч.

ПРИМЕР

В декабре 2008 года я проводил корпоративный тренинг «Большие контракты» для Компании* которая входит в тройку ведущих Компаний Москвы, занимающихся комплекта-

цией строительных объектов. Практически все Клиенты этой организации — строители, поэтому кризис нанес колоссальный ущерб ее продажам. Впрочем, такой же ущерб был нанесен и всем ее конкурентам.

Думаю, в реакции Компании на кризис проявились те факторы, которые когда-то сделали ее одним из лидеров рынка. Еще до кризиса в Компании поддерживался жесткий стандарт: каждый «охотник» из отдела продаж должен был проводить как минимум две выездные встречи ***каждый*** рабочий день. В ситуации кризиса норматив был увеличен до ***трех-пяти*** выездных встреч в день. Каждому успешному «охотнику» были даны на усиление водитель с машиной, личный помощник в

офисе и два сотовых телефона. Фактически коммерсанты перешли в режим «мобильного офиса», эффективно используя все время между встречами, в том числе время стояния в пробках, для звонков Клиентам. По одному сотовому телефону они разговаривают с Клиентами, по другому параллельно дают распоряжения личному помощнику. Именно последний готовит и отсылает Клиентам необходимые договоры, счета и спецификации.

Как только стало очевидно, что многие уже согласованные договоры «подвисли», бюджеты урезаны и значительной части ожидаемых поступлений в ближайшее время не появится, в Компании был объявлен общекорпоративный «субботник». Руководители и сотрудники разделили между собой Москву и Подмосковье. После чего за несколько дней прочесали их на машинах в поисках новых строительных объектов, куда можно было бы осуществлять поставки. В результате этих объездов только в ноябре Компания заключила контракты на поставки более чем на двести новых объектов!

И это несмотря на то, что ***каждый*** контакт с Клиентом у сотрудников Компании проходит тяжело. Ведь по строителям кризис ударил в первую очередь! В этом и проявляется

истинная сила характера — в способности делать то, что необходимо, вне зависимости от того, насколько это тяжело.

Искренне надеюсь, что эта Компания достойно пройдет период кризиса и к концу его окажется еще более сильной, чем в его начале.

Именно тогда, когда конкуренты засунули голову в песок и дрожат от страха, самое лучшее, что Вы можете сделать для долгосрочного успеха Вашей Компании на рынке, — активно встречаться с Клиентами, общаться с ними.

Для того чтобы большинство Клиентов ощутило явный дефицит внимания к себе, много времени не требуется — достаточно одного-двух месяцев с начала кризиса. Вызвано это тем, что Ваши конкуренты, поддавшись разлагающему влиянию кризиса, перестают звонить Клиентам и встречаться с ними — из страха нарваться на очередной отказ или более эмоциональное «пошел ты на!..». Если Вы в этот момент позвоните Клиенту и договоритесь с ним о встрече, он обрадуется Вам как родному. А если Вы еще и сконцентрируете свою коммерческую работу прежде всего на тех Клиентах, которые сохранили платежеспособность, — у Вас есть неплохие шансы хорошенько пополнить свою клиентскую базу и залатать прорехи, возникшие в связи с кризисом.

Важно и то, с каким настроением Вы идете к Клиентам.

Понятно, что они сами постоянно отравляют Вас своими страхами, сомнениями, колебаниями, неплатежеспособностью и отказами. Но если Вы будете на все это поддаваться, о чем тогда разговаривать с Клиентом? «Все плохо!» — «Да, все плохо!» — «Нет, все ***очень*** плохо!» — «Да, Вы абсолютно правы: все ***очень*** плохо и будет еще хуже!» Интересно, каких продаж следует ожидать по результатам такой беседы?

Однако можно построить диалог иначе. Можно говорить Клиентам, что все не так уж плохо и страхи изрядно преувеличены. Ведь уже сейчас имеются свои положительные моменты и ситуация постепенно начала меняться к лучшему. А в будущем вообще все будет просто замечательно! Что Клиенту нужно в тяжелый момент — еще больше страхов и негатива? Или для него жизненно важны и необходимы моральная поддержка и заряд бодрости? С кем Клиенту приятнее общаться в ситуации кризиса — с нытиком, пессимистом и неудачником? Или с уверенным в себе, твердо стоящим на ногах оптимистом? Когда все вокруг стонут и плачут, самые дефицитные качества — это оптимизм и уверенность в себе. Поэтому, как бы Клиенты ни подавляли Вас своим негативом, Вы в ответ должны излучать позитив и непоколебимую уверенность в том, что в целом все в порядке и все непременно будет хорошо. И даже не хорошо, а ***просто классно***\ Клиентам это нравится, и они будут ценить каждую возможность поговорить или встретиться с Вами. Они будут всегда рады Вас видеть. И уж точно платить они будут в первую очередь именно Вам.

Если Ваш рынок просел не слишком сильно, Вы можете, активизировав работу с Клиентами и добавив оптимизма в каждый звонок и каждую встречу, даже увеличить обороты Компании. Если же кризис нанес по Вашим Клиентам серьезный удар — не беда! Активная работа с Клиентами поможет Вам выстоять в тяжелый период. Награда придет позже. Когда кризис закончится и рынок оживет, выяснится, что Вы умудрились переманить к себе наиболее сильных и платежеспособных Клиентов. С их подъемом бурный рост начнется и у Вас, а Ваша доля рынка существенно увеличится. Многие же Ваши конкуренты, которые в период кризиса сидели в офисах и резко снизили интенсивность работы с Клиентами, потеряют свой бизнес. Позже Вы даже сможете купить

руины их Компаний по сходной цене — если, конечно, это будет Вам выгодно.

Наиболее мощный эффект можно получить, если в период кризиса сочетать активную коммерческую работу с продуманными стратегией и тактикой, учитывающими уязвимые

места и ошибки в деятельности Ваших конкурентов. Тогда даже на падающем рынке можно серьезно поднять бизнес и вывести его в лидеры еще до того, как кризис закончится. Именно это мне удалось сделать в 1998 году.

ПРИМЕР

Когда в 1998 году грянул дефолт, наша Компания, предоставлявшая услуги доступа в Интернет, только-только вышла на рынок. Мы уже засветились, но набрать Клиентов толком не успели.

Надо сказать, что Интернет — это нефтяная труба наоборот. Труба (магистральные каналы) идет из Штатов, и платить за подключение к ней нужно баксами. Начавшийся во время дефолта взрывной рост курса доллара привел к прямо пропорциональному увеличению основных затрат у всех российских интернет-провайдеров. В результате наша молодая Компания, не имевшая большого количества Клиентов, должна была мгновенно разориться.

Представьте: еще в июле наш ежемесячный оборот был меньше, чем ежемесячные затраты. После дефолта основная доля затрат ***многократно*** увеличилась вместе с курсом доллара, а платежеспособных Клиентов раз-два — и обчелся. Попав под эти «ножницы», наш бизнес должен был умереть, не приходя в сознание.

Как в этой ситуации поступали наши конкуренты? Они пытались смягчить рост курса доллара для Клиентов. Вводили пониженные внутренние курсы, по которым рассчитывали

стоимость своих услуг. Снисходительно относились к неплательщикам. Сокращали магистральные каналы, чтобы снизить затраты. В результате качество услуг мгновенно падало ниже плинтуса. Ббльшую часть дня связь вообще толком не работала. Огромный ущерб ей наносили как раз те Клиенты-неплательщики, которые были уверены: расплатиться они не смогут — проще разорвать договор и скрываться от уплаты долгов. Пока их не отключали, они сидели в Интернете и пользовались им без зазрения совести, руководствуясь принципом «семь бед — один ответ».

Мы продумали стратегию и тактику выживания Компании в форс-мажорных обстоятельствах и поступили прямо противоположным образом относительно того, что делали все наши конкуренты. Курс доллара для расчета стоимости наших услуг использовался в точности равный официальному. Цен мы не снижали. А они у нас были немалые. Обычное подключение по телефонной линии в те времена оплачивалось так: $5 в месяц ***плюс*** $1 за каждый час соединения ***плюс*** $1 за каждый мегабайт полученной информации ***плюс*** НДС. В общем, профессионалы

меня поймут. Неплательщиков мы отключали сразу же. Зато мы не только не сокращали магистральные каналы, но уже через два месяца после дефолта ввели в строй первый ***дополнительный*** магистральный канал. Чтобы следовать такой стратегии, нужны железные нервы.

В числе прочих Клиентов на рынке интернет-услуг были и те, кому надежная и качественная связь была нужна любой ценой. И неважно, сколько стоят такие услуги. Многие из этих Клиентов той осенью перешли на обслуживание к нам. Некоторые начинали ежемесячно платить нам в 30-40 раз больше, чем платили своим предыдущим интернет-провайдерам. Тогда же мы стали обслуживать примерно 40 % рекламных Компаний нашего региона. Это позволило сформировать ядро нашей клиентской базы.

Так наша Компания смогла подняться на рынке благодаря дефолту и тому, что в критических обстоятельствах мы вели себя не так/ как наши конкуренты.

Чудес не бывает, и успех не достался нам бесплатно. За него заплатили те наши конкуренты, у которых мы отбирали Клиентов, чтобы выжить. Многие из них так и не смогли выйти из финансового штопора, в который они вошли в 1998 году, в том числе благодаря нашим усилиям. Так, в 1999-2001 годах я успешно провел переговоры о приобретении трех Компаний бывших конкурентов.

Те, кто успешно прошел кризис 1998 года, будучи владельцем или руководителем предприятия, и в 2009 году не сильно нервничают. Если они должным образом выстроили свою деятельность и заранее подготовились к возможным форс-мажорным обстоятельствам, кризис может вообще не причинить их Компаниям сколько-нибудь существенного ущерба.

Я, например, могу судить по своей нынешней Компании: по сравнению с событиями десятилетней давности ситуация 2009 года — это просто легкая прогулка! Бизнес был организован с большим запасом прочности, как раз в расчете на возможность возникновения подобных проблем. Не то чтобы я подозревал, что осенью 2008 года грянет мировой финансовый кризис и окажет существенное воздействие на российскую экономику. Зато я знал твердо: в России наверняка можно быть уверенным лишь в одном — рано или поздно ***форс-мажор наступит обязательно***!

Не могу сказать, что мой бизнес не испытал потерь. В нашей сфере, где платежи Клиентов — это инвестиции в развитие, обороты большинства Компаний сразу же снизились в два-три раза. У многих моих конкурентов бизнес уже прогорел.

Мы же серьезно увеличили интенсивность коммерческой

работы. Хотя часть запланированных платежей не поступила, это компенсировалось новыми контрактами, заключенными

уже в период кризиса. Как выяснилось, заключать новые сделки на серьезные суммы даже в таких условиях вполне возможно. Просто из двух-трех контрактов, которые могли быть заключены, если бы не было кризиса, запускается только один.

В итоге годовой план был перевыполнен. И в качестве бонуса вся моя команда за счет Компании слетала на католическое Рождество во Францию.

Как видите, все не так уж плохо. Более того: для понимающего человека в сложившейся ситуации есть моменты, которые делают ее чрезвычайно интересной. И весьма выгодной!

Ключевые
ПРЕИМУЩЕСТВА
СЛОЖИВШЕЙСЯ
ситуации:
КАК ЗАРАБОТАТЬ *6 Зл* **НА КРИЗИСЕ**

Ситуация неплохая? Ну уж нет! Ситуация **просто отличная!** Замечательная! Восхитительная! Нигде и никогда не бывает таких возможностей заработать на инвестициях, как в период кризиса или серьезной коррекции рынка.

I. Фондовый РЫНОК

Изучать историю не только интересно, но и чрезвычайно полезно. Например, чтобы на основе прошлых событий делать выводы о том, какие действия эффективнее всего предпринимать в условиях нынешних.

После дефолта 1998 года российский фондовый рынок рухнул и расшибся в пыль. Большинство считало, что он уже никогда

не поднимется. Те же, кто не прислушался к общему мнению и приобрел акции сразу после дефолта, вскоре стали весьма обеспеченными людьми. При этом не требовалось быть семи пядей во лбу, не нужно было владеть инсайдерской информацией. Больше всего повезло тем, кто вложил средства в акции Газпрома: после кризиса они выросли в десять раз. Но не пострадали и те, кто приобрел акции Сбербанка, которые выросли в шесть-семь раз. В общем, все, кто тогда вложил средства в российский фондовый рынок, получили неплохой доход. И долго ждать не пришлось: рынок продемонстрировал серьезный рост уже в течение года после дефолта.

Схожие возможности предоставляет и кризис 2008-2009 года. К январю 2009 года российский фондовый рынок окончательно обрушился и, казалось бы, корчился в агонии на дне пропасти. Однако история подсказывает, что после резкого падения

фондовые рынки не умирают — разве что в России вновь введут диктатуру пролетариата. Фондовый рынок, как птица феникс, неизбежно восстает из пепла и взмывает вверх.

Так что те, кто своевременно инвестировал средства в российский фондовый рынок, через годик-другой могут увеличить свое состояние.

Я сам на пробу инвестировал капитал в один из ПИФов (паевых инвестиционных фондов) 5 марта 2009 года, а 5 июня продал паи. К 17 июня 2009 года деньги от продажи паев поступили на мой банковский счет. Чистый доход на вложенный капитал составил 51 % за 3,5 месяца, уже за вычетом налогов. Неплохо, правда?

II. Частные займы

Одно из важнейших последствий кризиса — значительное ухудшение ситуации с кредитами. Дешевые импортные кре-

диты из российской экономики резко выдернули, многие банки и финансовые Компании стали испытывать серьезные проблемы с ликвидностью.

В результате банки кричат, что денег нет, и требуют у Компаний возврата выданных кредитов, причем новые кредиты давать не торопятся из-за сомнений в платежеспособности заемщиков. Встает вопрос: если у Компании заключен с банком кредитный договор и Компания должным образом выполняет все его существенные условия, как банк может потребовать досрочного погашения кредита? Просто так не может. Но дело в том, что срок любого кредитного договора рано или поздно истекает. У каждого банка есть Клиенты, сроки выдачи кредитов которым закончились в октябре, ноябре, декабре 2008 года, январе 2009 года и т. д. Сначала банки на законном основании настаивают, чтобы кредиты были своевременно возвращены. А потом не спешат выдавать новые кредиты. Тем временем денежки от Клиентов активно перетекают обратно в банки.

Почему банки приостановили выдачу Клиентам новых кредитов? А кто сказал, что приостановили? Действительно, создается куча препон, и напрямую получить у банка кредит на протяжении многих месяцев было практически нереально. Зато появились многочисленные жучки-посредники, которые обещают оказать содействие в получении кредита, — не бескорыстно, разумеется. Впрочем, цель банков вовсе не в том, чтобы кормить посредников. Дело в другом. Если Компания может получить кредит только через посредника — она однозначно выступает в роли просителя. А уж банк милостиво решает, выдать кредит или нет. И если кредит выдается — то ***на условиях банка***. А значит, процент по кредиту можно поднять до небес, да и в обеспечение взять что-нибудь ценное, чтобы Клиенту совсем некуда было деваться.

Так, у Райффайзенбанка эффективная ставка кредитования одного уверенно стоящего на ногах производственного пред-

приятия в Сибири осенью 2008 года поднялась с 8,5 до... 28 % (!) годовых. При таком увеличении процентной ставки какой идиот будет пролонгировать старые кредиты, выданные еще под 8-15 % годовых? Вот и получается, что на людях банкиры громче всех орут, как все плохо. А когда посторонних рядом нет, многие

из них молча улыбаются с довольным видом — точь-в-точь коты, обожравшиеся сметаной.

Чем хорошо такое положение дел? Оно открывает отличные возможности для предоставления частных займов. Многие сильные и достойные Компании из-за описанной выше банковской политики испытывают нехватку оборотных средств. Не то чтобы это делало их убыточными или угрожало их существованию, но их доходы значительно меньше, чем могли бы быть.

В этих условиях им можно предложить частные займы под весьма интересный процент. В среднем займы предоставляются под 3-4 % в месяц (в Казани — и под 5 % в месяц). В сложившихся обстоятельствах 2,5 % в месяц можно считать ***дружескими*** условиями. Если у Вас лежит миллиончик-другой в банке, подумайте: а стоит ли их там держать? Какой-то резерв, конечно, нужно на всякий случай оставить. А остальное лучше разместить в виде инвестиций на значительно более выгодных условиях, чем может предоставить любой банк.

- 2,5 % в месяц — 30 % годовых.
- 3 % в месяц — 36 % годовых.
- 4 % в месяц — 48 % годовых.
- 5 % в месяц — это уже 60 % годовых.

Представляете, какая красота? С каждого миллиона Вам ежемесячно поступают дивиденды в размере 25-30 тыс., а то и 40-50 тыс. За год набегает от 300-360 тыс. до 480-600 тыс. А Ваш ежемесячный доход с 10 млн составляет как минимум 250-300 тыс.

Нигде и никогда нет такой доходности инвестиций, как в период кризиса или коррекции рынка. Потому-то и нужно было готовиться к кризису. Заранее, когда с экономикой все было хорошо, откладывать часть заработанного, накапливать, держать в готовом к использованию виде. Теперь же настал момент собирать урожай.

Мой Вам совет: не инвестируйте деньги в нищих! Не отдавайте с таким трудом заработанные средства на спасение бизнеса. Значительно приятнее и выгоднее иметь дело с богатыми по принципу «деньги к деньгам». Инвестируйте в те Компании, которые и сами по себе чувствуют себя нормально, но с Вашими деньгами смогут зарабатывать существенно больше.

И еще один совет: инвестируйте деньги только на достаточно ощутимый срок — как минимум на год. Сразу договаривайтесь: если Компания берет у Вас заем, то она возвращает Вам его не раньше, чем через год, а до этого каждый месяц платит оговоренный процент.

Сегодня деньги в дефиците, и многие Компании готовы принять Ваши средства на интересных для Вас условиях. Фактически эту возможность обеспечила Вам чрезмерная жадность банков. Но долго это не продлится. Кроме того, в Ваших же интересах пользоваться этими выгодными условиями как можно дольше.

III. Инвестиции в недвижимость

Что касается инвестиций в недвижимость, то на рынке продолжает усиливаться кризис ликвидности. Желающих продать по нынешним ценам значительно больше, чем имеющих возможность и желание купить. Вдобавок ипотека, которая раньше была двигателем многих сделок, особенно в Москве, находится почти при смерти.

Выход из этой ситуации только один: чтобы рынок ожил, должна произойти массированная коррекция цен на недвижимость.

Почему же такую коррекцию не осуществили достаточно быстро? Ведь продажи у строителей и девелоперов практически прекратились, а деньги им были нужны как воздух! Все дело в их жадности. В бизнес-планах указана высокая цена продажи квадратного метра. Снижение его стоимости означает, что автоматически уменьшится стоимость объектов, которые находятся в залоге у банков как обеспечение полученных кредитов. Ожидаемая прибыль от строительства объектов одномоментно и резко снизится, многие проекты из доходных могут стать убыточными. Таким образом, сам факт снижения стоимости квадратного метра мгновенно делает строителей и девелоперов беднее на десятки и сотни миллионов долларов.

Однако снижать придется: продажи встали как вкопанные и лишили строителей живительного притока наличности. А ведь квалифицированный персонал вместе с административным аппаратом нужно на что-то содержать, да и объекты начинают «проедать» сами себя.

Строители из последних сил держатся и не снижают цену, пока у них остаются хоть какие-то средства. Но с каждым месяцем денег становится все меньше, а пропасть — все ближе. И когда массовая коррекция цен наконец оживит рынок недвижимости, для многих строителей и девелоперов будет уже слишком поздно. Вот тогда и настанет время самых выгодных инвестиций в недвижимость. При скупке обломков крушения строительных Компаний появится немало вариантов, когда объекты недвижимости можно будет приобрести за половину или даже за треть рыночной цены. Пожалуй, именно такие инвестиции могут принести наибольший доход. Правда, чтобы в полной мере

получить от них удовольствие, желательно

располагать свободным капиталом в несколько миллионов или десятков миллионов долларов, а еще лучше — сотен миллионов долларов.

IV. СКЫПКА КОНКУРЕНТОВ НА КОРНЮ

Как быть, если Вы не подготовились к кризису должным образом и не накопили к его началу достаточно финансовых ресурсов, которые можно было бы направить на инвестиции? Жаль, если так. Потому что — еще раз отмечу — ***ни в одно другое время нет таких возможностей для инвестиций, как в период финансового кризиса или коррекции рынка***. Что ж, надеюсь, Вы хотя бы сделаете правильные выводы на будущее. И к следующему кризису подготовитесь как следует.

Все же и в такой ситуации есть возможность неплохо подняться. Правда, это зависит от глупости, слабости и трусости Ваших конкурентов. Предположим, в период кризиса Вы активизировали работу с Клиентами и стали проводить с ними значительно больше встреч, чем раньше, хотя многие такие переговоры оборачиваются серьезным стрессом для Ваших сотрудников. Еще лучше, если Вы сконцентрировали свои усилия на наиболее стабильных и платежеспособных Клиентах. В то же время большинство Ваших конкурентов поддалось панике и, наоборот, снизило активность работы с Клиентами. Тогда к концу кризиса некоторые из Компаний Ваших конкурентов погибнут. Другие войдут в затяжное пике и, даже если уцелеют, будут влачить жалкое существование.

Вы сделаете хороший ход, если предложите им продать Вам свой бизнес или какие-то его ключевые фрагменты. В общем, то, что Вам было бы выгодно приобрести и за что Вы готовы заплатить.

Еще вчера Вы были непримиримыми врагами на рынке. И возможно, в нынешнем тяжелом положении они оказались во многом вследствие Ваших усилий. А сегодня Вы приходите к ним как друг и партнер и предлагаете решение проблемы. Так сказать, даете возможность достойно уйти, заработать напоследок немного денег и сохранить лицо. В результате Вы можете не только получить ценную часть Компании конкурента, но и установить с ним приятельские отношения, оказав ему услугу.

В1999-2001 годах я успешно провел переговоры о присоединении трех Компаний наших конкурентов. Их крах или стагнация были результатом кризиса 1998 года, который нам удалось использовать для подъема нашего бизнеса и вывода его в лидеры рынка. После того как успешно завершились первые

переговоры, проводить вторые и третьи было значительно легче. Во всех случаях результатом стали хорошие отношения с бывшими конкурентами и серьезный выигрыш для нашего бизнеса.

Думаю, теперь Вам ясно, почему ситуация «кризиса» 2009 года, когда многие Компании несут существенные убытки или даже терпят крах, мне представляется очень интересной, весьма привлекательной, а местами — просто восхитительной!

Надеюсь, теперь Вы лучше понимаете, как можно эффективно действовать в подобных обстоятельствах и как нужно было готовиться к ним ***за много лет до их возникновения***, чтобы в полной мере воспользоваться их преимуществами. Которые, безусловно, уникальны. В последний раз сравнимые возможности российская экономика предоставила предпринимателям в 1998 году. Впрочем, не беспокойтесь: в будущем нечто подобное обязательно повторится. И слишком долго ждать не придется — уж в этом можно быть уверенным. Как говорил Мао Цзэдун:

«Наш путь тернист, но перспективы — светлые!»

Как выполнить

годовой ПЛАН В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА И ПОЕХАТЬ ВСЕЙ КОМПАНИЕЙ

во Францию

В начале 2008 года я поставил новую цель по увеличению оборотов и доходов Компании. На совете директоров 13 января 2008 года я внес ряд предложений по изменению стратегии и тактики развития Компании, реализация которых позволяла обеспечить необходимое увеличение оборотов. Эти идеи пришли мне в голову во время новогоднего отдыха в Израиле и Иордании. Вообще говоря, я давно заметил: в ежедневной текучке серьезные идеи о развитии как-то не возникают. Нужно либо отвлечься и отдохнуть, либо сходить к кому-нибудь на хороший тренинг. Либо мозги включаются, когда возникают трудности...

Таким образом, с самого начала было понятно, ***что*** нужно делать, чтобы вывести бизнес на новый уровень. Однако составленный мною план продаж на 2008 год был таким амбициозным, что я сам до конца не верил в возможность его выполнения. Поэтому каких-то особых механизмов контроля за достижением поставленной цели запущено не было.

К концу мая 2008 года пропорциональное выполнение годового плана по обороту не превышало 70 %. Тем не менее я почувствовал, что план можно выполнить, если очень постараться. В начале июня я сделал три вещи:

■ поставил достижение стратегических целей за год на ежедневный контроль. Каждое утро финансовый директор

Компании начала присылать мне по SMS отчет, в котором содержалась следующая информация:

■ выполнение каждой из ключевых целей суммарно с начала года;

■ плановый результат на этот день;

■ процент выполнения плана;

■ включил в приказ об оплате труда бонус: при выполнении годового плана продаж все сотрудники Компании «Капитал-Консалтинг» (кроме новичков и невыездных) едут отдыхать во Францию за счет Компании (Огромное спасибо Сергею Львову за совет!);

■ объявил о целях и назначенном за их достижение **бонусе**

на очередном совещании руководителей регионов.

Сначала многие сотрудники не восприняли возможность поездки во Францию всерьез. Однако я не сдавался и продолжал популяризировать этот бонус при каждом удобном случае. Особенно хорошо действовала рассылка с информацией об очередных достигнутых успехах, которую я лично делал по SMS всем ключевым сотрудникам Компании. В рассылке я заодно напоминал и о поездке во Францию.

Бонус в полной мере начал действовать на команду где-то через полтора-два месяца после того, как был объявлен. К середине июля пропорциональное выполнение плана снизилось до 67 % — отставание было максимальным. Но уже к концу месяца был достигнут исторический рекорд оборота за месяц, а пропорциональное выполнение годового плана превысило 80 %. В августе борьба шла около достигнутого уровня в 80 %, а в сентябре был совершен следующий рывок. Пропорциональное выполнение годового плана превысило 100 % — и это с учетом того, что команда должна была нагнать отставание, возникшее с начала года! Понятно, что оборот сентября тоже стал рекордным.

В результате уже с начала октября я занялся организацией и оплатой тура, хотя годовой план еще не был выполнен. Конечно, позже мне пришлось понервничать. Особенно в октябре и ноябре, когда из-за кризиса у нас «подвисло» несколько крупных контрактов. Однако команда билась до последнего, сорвавшиеся контракты были заменены вновь заключенными, и годовой план был выполнен в первых числах декабря. Впрочем, мои бойцы не остановились на достигнутом: последние крупные контракты 2008 года были заключены в конце декабря. Как раз тогда, когда я вместе с основной частью команды находился во Франции: мы поехали туда на католическое Рождество.

Такую поездку мы организовывали в первый раз. Конечно, не

обошлось без накладок. Было забронировано 40 мест: примерно по количеству тех, кто сможет поехать. Одно время список участников поездки включал около 50 человек — думали, придется докупать места. А как дело дошло до оформления документов, так и посыпались отказы. Многие не успели вовремя подать документы на загранпаспорт. Четыре месяца им об этом напоминали — они так ничего и не сделали. Очень хотели поехать, но не получилось. Были и совсем непонятные причины отказов. Знаете, когда здорового мужика во Францию за счет Компании *жена не отпускает*! Как говорится, я офигеваю, дорогая редакция! В результате поехало 36 человек. Это при том, что тогда в Компании было около 70 сотрудников (сейчас их количество приближается к сотне). Знаете, как обидно: стараешься организовать все как можно лучше, заранее платишь немалые деньги. Потом сотрудники, ради которых ты все это делаешь, отказываются ехать по нелепым причинам. А ты еще и штрафы должен платить за отказ от забронированных мест.

Что еще меня поразило: мы запросили условия организации группового тура у нескольких туристических Компаний, специализирующихся на Франции. Думали, если один корпоративный заказчик сразу и заранее платит за несколько десятков человек, ему за это полагаются бонусы и скидки. Как бы не так! Все подобные варианты были гораздо более затратными, чем стандартные предложения для обычных туристов, в том числе от тех же Компаний. Понять не могу: кризис же на дворе, что ж им так жадность застит глаза!

Сейчас поездка уже позади. Что я теперь думаю обо всем произошедшем? Стала ли эта поездка дополнительным стимулом для тех сотрудников, которые в ней участвовали? Честно говоря, ***не знаю***. Можно сколько угодно обманывать себя: мол, теперь все, участвовавшие в этой поездке, — мои по гроб жизни. А на практике ничто не помешало одной из сотрудниц, которая была с нами во Франции, в начале февраля 2009 года выйти замуж и уйти из Компании, чтобы уехать вместе с мужем к черту на кулички — в городишко Ершов Саратовской области.

Я предпочитаю рассматривать результаты поездки под другим углом. Объявленный бонус, по моим ощущениям, значительно способствовал выполнению амбициозного годового плана продаж, невзирая на кризис. Дальше все просто: сотрудники обеспечили мне результат — я отдаю им то, что должен. А принесет это какие-либо положительные результаты в будущем или нет — уже не так важно. В конце концов, то, что сначала я ***сам*** предложил своим сотрудникам бонус ценой в несколько миллионов ***сверх*** имеющихся окладов, коммерческих

процентов и бонусов, а потом ***отдал*** им этот бонус, — тоже чего-нибудь да стоит. Теперь вся моя команда по опыту знает, что, каким бы невероятным ни казалось объявленное мною вознаграждение, оно будет предоставлено. Главное — обеспечить результат, за который дается это вознаграждение.

Да и чисто по-человечески, думаю, я сделал все правильно. Конечно, можно было отдать бонус деньгами. И что толку? Их растранжирили бы в два счета. А так в жизни моих сотрудников произошло нечто особенное — Событие с большой буквы.

Многие из них никогда не были за границей. К моменту, когда бонус был объявлен, только у 11 человек имелись загранпаспорта. Получается, для многих моих сотрудников я открыл мир. Во всяком случае, хотя бы начал его открывать. Я был там вместе с ними, каждый день видел вокруг себя лица счастливых людей. И все это благодаря тому, что я сделал. В конце концов, деньги — еще не все. Бизнес — еще не все. В жизни есть кое-что и поважнее!

ПРИЛОЖЕНИЕ I

Как управлять
СОБСТВЕННЫМ
КАПИТАЛОМ

Как Вы зарабатываете себе на жизнь? Возможно, Вы работаете и делаете карьеру. Или владеете собственным бизнесом, который, как я надеюсь, активно развиваете. В любом случае работа играет важную роль в Вашей жизни. Или даже главную. Если Вы настоящий карьерист, вполне возможно, что работа отнимает почти все Ваше время. На втором месте идет сон. И уж на третьем — все остальное. Ради чего Вы так напрягаетесь? Причин много. Важнейшая из них — ***деньги.***

Вот тут-то и начинается самое интересное. Чем пристальнее всматриваешься в развитие корпоративной карьеры и процесс зарабатывания денег, тем больше удивляет результат. Мне искренне смешно наблюдать за крысиными бегами корпорашек. Они из кожи вон лезут, чтобы продвинуться по карьерной лестнице и увеличить свой доход. Беда в том, что, как бы их доход ни увеличивался, их реальное финансовое положение не меняется. К концу каждого месяца они становятся нищими, или еще того хуже — ***должниками*** (их финансовое положение ниже нуля).

Манифест российских корпорашек — книга «Ayxless» Минаева — описывает сладкую мечту большинства из них. Главный герой работает на руководящей должности в российском представительстве иностранной Компании, его оклад — 30 ООО евро в месяц «белыми». Понятно, что для большинства

российских карьеристов эта мечта несбыточна. А теперь посмотрим, чего достиг герой книги в финансовом отношении, если оценивать его положение ***реально.*** Когда ему предлагают инвестировать в новый проект, оказывается, что он скопил на черный день $75 ООО. Это составляет меньше 14 **%** его дохода за ***один*** год. При этом, судя по книге, он не первый год работает на своем хлебном месте. Да и раньше он делал карьеру и «рубил бабло».

Прямо скажем, результат не выдающийся. И все же это не худший пример для других корпорашек. При таком доходе

у него могло не быть даже этой заначки. Именно так обстоят дела более чем у половины российских корпорашек. Или при таком доходе у него могли быть долги в сотенку-другую тысяч долларов. Именно так обстоят дела еще у 10-15 **%** жителей России. Разумеется, их долги не столь велики, поскольку и доходы значительно ниже. В общем, долги пропорциональны доходам, а результат один — финансовая яма.

Суть проблемы в том, что почти все работоспособное население страны считает: чтобы стать более обеспеченным, нужно больше зарабатывать. **А это совсем не так*** Не так уж важно, сколько Вы зарабатываете. Важно, как Вы расходуете эти деньги, сколько у Вас остается и как Вы ими распоряжаетесь дальше. Говорят, что всех людей можно разделить на три категории, исходя из их отношения к деньгам.

■ Те, кто относится к первой категории, стабильно тратят меньше, чем зарабатывают. Эти люди из месяца в месяц и из года в год становятся более обеспеченными.

■ Во вторую категорию входят те, кто тратит столько же, сколько зарабатывает. Эти люди к концу каждого месяца оказываются нищими.

■ К третьей категории относятся те, кто постоянно пытается тратить больше, чем зарабатывает. Их финансовая стратегия строится по принципу: «занять у Петра, чтобы отдать Павлу».

От доходов человека не зависит, в какую категорию он попадает. Если изъять деньги у всего населения страны, поделить поровну и отдать каждому его долю, уже через несколько дней финансовое разграничение вновь проявится в полную силу. При этом те, кто и раньше был более обеспеченным, вновь станут более обеспеченными. А те, кто сидел в долгах, вновь окажутся в долгах. Вы полагаете, что это чисто теоретический эксперимент и на практике его провести невозможно? А вот и нет! В точности такое мероприятие

осуществили в Западной Германии после Второй мировой войны при введении новой валюты. И практика блестяще

подтвердила теорию.

Давайте наконец определим, что такое обеспеченность и какого человека можно считать обеспеченным. Один мой пожилой, много и успешно поживший знакомый, дал следующее определение.

Я — обеспеченный человек.

За свою жизнь я своих денег не потрачу.

Есть и более строгое определение (впрочем, вполне равносильное предыдущему).

Ваша обеспеченность определяется сроком, в течение которого Вы (Ваша семья) можете поддерживать привычный Вам образ жизни, не тратя своего времени и сил на зарабатывание денег и не продавая принадлежащего Вам имущества.

Таким образом, обеспеченность измеряется во времени, а не в деньгах. И действительно, так и есть! Все хорошо, пока Вы работаете и получаете деньги. А если Вы уволились? Или у Вашего бизнеса возникли проблемы? Или Вы заболели? Попали в аварию? Наконец, просто уехали отдыхать с семьей на длительный срок?

Вопрос: как долго Вы могли бы прожить на имеющиеся у Вас деньги при отсутствии дальнейших заработков?

_месяцев

Сейчас же, немедленно, рассчитайте размер вашей обеспеченности. Делается это так: сначала прикиньте, какая сумма

Вам ежемесячно необходима для поддержания скромной, но достойной жизни (или для поддержания аналогичного образа жизни Вашей семьи, если Вы ведете хозяйство не в одиночку). Потом возьмите сумму Ваших сбережений (плюс инвестиции, если они у Вас имеются) и разделите ее на сумму ежемесячных расходов. Получившуюся цифру (в месяцах) впишите в свою любимую записную книжку с указанием той даты, когда Вы сделали расчет.

Если сбережений у Вас нет, одни долги — результат должен получиться отрицательным. В этом случае Вы — махровый растратчик.

Если после расчетов Ваша обеспеченность составит от нуля до трех месяцев, Вы, во всяком случае, в большой компании. Такова финансовая обеспеченность примерно у 75 % жителей России. Причем у большинства из них финансовая обеспеченность не превышает одного месяца.

Если Ваша обеспеченность составляет больше трех месяцев — уже неплохо.

Наконец, если Ваша обеспеченность превышает один год — Вы входите в элитную, наиболее обеспеченную часть населения России, к которой относится менее 5 % ее жителей.

Основная цель управления личными финансами — достижение неограниченной обеспеченности.

Достижение этой цели упрощенно можно разбить на три этапа:

■ определение личных финансовых целей;

■ управление личными финансами, включая аккумулирование денег для инвестиций;

■ инвестиции.

Рассмотрим эти этапы один за другим.

Цель № 1. Финансовая защита — Ваш финансовый резерв. Это капитал, позволяющий оплачивать Ваши текущие расходы (текущие расходы Вашей семьи) в течение 6-12 месяцев.

Сколько денег нужно для создания финансовой защиты? Предположим, Вашей семье ежемесячно «на жизнь» требуется:

■ 100 ООО руб. — в Москве (я беру с запасом; по состоянию на 2008-2009 годы я сам вместе с семьей могу уложиться в значительно более скромную сумму, ***живя на широкую ногу);***

■ 30 000 руб. — в регионе.

Тогда для финансовой защиты на 6 месяцев Вам нужен капитал 100 000 х 6 = 600 000 руб., на год — 1 200 000 руб. Для семьи в регионе: на 6 месяцев — 30 000 х 6 = 180 000 руб., на год — 360 000 руб. Средства, обеспечивающие Вашу финансовую защиту, должны быть надежно размещены в виде вкладов наличными в наиболее надежные банки. Или в банковском сейфе. Не менее чем в двух-трех различных местах.

Для определения следующих двух финансовых целей нам потребуется ввести понятие «пассивных доходов».

Пассивные доходы — это доходы, для получения которых Вы не должны тратить Ваше время и силы.

Во всем мире пассивные доходы обеспечивают три основные группы финансовых инструментов:

■ инвестиции в недвижимость, сдаваемую в аренду;

■ инвестиции в ценные бумаги (акции, облигации и т. д.);

■ дивиденды от бизнеса, в деятельности которого Вы не принимаете участия.

Цель № 2. Финансовая безопасность: капитал, пассивные доходы от которого превышают Ваши текущие расходы.

Обладая информацией, какой ежемесячный пассивный доход нам нужен, мы можем рассчитать размер капитала, проценты с

которого будут давать требуемую сумму при заданной доходности. Сегодня в России ориентировочная доходность консервативных инвестиций, имеющих низкий уровень риска и приносящих пассивный доход, составляет 20 % годовых.

Пусть на оплату текущих расходов нам ежемесячно необходимо 100 ООО руб. (семья в Москве). За год это составит 100 000 х 12 = 1 200 000 руб. А это, в свою очередь, — 20 %, или 1/5 часть, исходного капитала. Таким образом, нужный нам капитал составляет 1 200 000 х 5 = 6 000 000 руб. Тот же результат мы получим, если умножим необходимую сумму ежемесячного дохода на 60.

Таким образом, если нам требуется 100 000 руб. в месяц для оплаты всех текущих расходов, то размер капитала, необходимого для обеспечения нашей финансовой безопасности, составляет 6 000 000 руб. Другими словами, имея капитал в 6 000 000 руб., размещенный под 20 % годовых, мы будем ежемесячно получать пассивный доход, равный 100 000 руб.

Проведем аналогичный расчет для семьи, проживающей в регионе: имея капитал в 1 800 000 руб., размещенный под 20 **%** годовых, мы будем ежемесячно получать пассивный доход в 30 000 рублей.

Цель № 3. Финансовая свобода: капитал, пассивные доходы от которого превышают Ваши возможные текущие расходы*

Финансовая свобода — это неограниченная по времени свобода от необходимости работать ради денег.

С момента, когда Вы достигнете финансовой свободы, Вы больше никогда в жизни не будете вынуждены работать за деньги. Вы сможете работать ради удовольствия, самореализации, дальнейшего роста. Но у Вас уже не будет необходимости работать, чтобы оплачивать текущие расходы Вашей семьи.

Расчет капитала, обеспечивающего финансовую свободу, осуществляется так же, как и капитала, необходимого для финансовой безопасности. Предположим, Вам нужно 300 ООО руб. ежемесячно для поддержания комфортного уровня жизни (семья в Москве). В этом случае для достижения финансовой свободы Вам потребуется капитал, составляющий 300 ООО х 60 = 18 000 000 руб.

Для семьи в регионе, которой для достойной жизни достаточно 60 000 руб. в месяц, размер капитала финансовой свободы составит 60 000 х 60 = 3 600 000 руб.

Отметим, что, если Вы не умеете контролировать расходы, финансовая свобода для Вас недостижима в принципе. Какой бы пассивный доход ни приносил Ваш капитал, нет никаких

гарантий, что Вы не будете ежемесячно тратить больше, чем получаете.

Таким образом, у Вас есть два пути. Вы можете держать свои расходы под контролем — и тогда Вам удастся обрести настоящую независимость от денег. Как минимум у Вас не будет ***необходимости*** работать, чтобы Ваша достойная жизнь и достойная жизнь Вашей семьи была обеспечена. Если же Вы

принципиально не хотите ограничивать свои расходы — финансовая независимость и финансовая свобода так и останутся для Вас недостижимой мечтой. Собственно, любую неограниченно большую сумму денег можно потратить очень быстро. Если у Вас так много денег, что на обычные покупки их спустить не удается, — зайдите в казино!

Теперь, не откладывая, рассчитайте три Ваши основ-ные цели — финансовую защиту, финансовую независимость и финансовую свободу. Запишите суммы на видном месте в Вашей любимой записной книжке и поставьте рядом дату, когда был сделан расчет.

После того как Вы определили, какие суммы Вам нужны для достижения основных финансовых целей, необходимо взять под контроль личные финансы и ежемесячно выделять часть заработанных денег на инвестиции. Как это лучше делать?

Человек слаб. Предположим, Вы решили заняться инвестициями. Определили сумму, которая должна оставаться у Вас к концу месяца и которую Вы будете направлять на инвестиции. Вынужден Вас разочаровать: к концу месяца денег обычно не остается. Все деньги, которые были, куда-то тратятся. И инвестиционные планы опять приходится отложить на будущее.

Исходя из личного опыта, скажу: сработать может прямо противоположный вариант. Каждый месяц наступает день, когда Вы получаете свой основной доход, например зарплату. Вы должны ***сразу*** отделить сумму, которую запланировали для инвестиций. И немедленно ее инвестировать. Либо положить на свой специальный счет в банке, где Вы накапливаете средства, которые потом будете куда-то инвестировать. Желательно сделать это ***до*** того, как Вы попадете в магазины или домой. А жить до следующей зарплаты Вы будете на оставшиеся деньги.

Во всех классических рекомендациях по управлению/лич-ным капиталом написано, что ежемесячно нужно выделять на инвестиции не менее 10 **%** личного дохода. 10 % — это уже неплохо.

Наверное, так и есть. На Западе, где жизнь спокойная и размеренная. И можно, не торопясь, достигать финансовой свободы в течение 30 лет.

В России темп жизни быстрее, доходность инвестиций выше. Да и рисков значительно больше. Поэтому я считаю, что для серьезных занятий инвестициями необходимо ежемесячно выделять 25 % дохода или больше. В этом случае, если поддерживать доходность инвестиций на уровне 20-30 % годовых (а это вполне реально!), можно достичь финансовой свободы за 8-10 лет. После этого останется еще немало времени на то, чтобы наслаждаться жизнью!

Если Вам тяжело отдавать на инвестиции такую долю дохода сразу, можно учиться этому постепенно. Начните с 10 % имеющегося дохода. Но после каждого следующего повышения заработка половину от суммы увеличения дохода начинайте отдавать на инвестиции. Пара ступенек вверх по корпоративной лестнице — и Вы будете ежемесячно инвестировать вполне внушительную сумму!

Сам я в последнее время отдаю на инвестиции более половины своего ежегодного дохода. С дохода в 30 тыс. евро, как у героя книги Минаева, я ежемесячно выделял бы на инвестиции 15-20 тыс. евро — 180-240 тыс. евро в год. И инвестировал бы их со средней доходностью 25-40 % годовых (именно такую доходность показывает мой инвестиционный портфель). А на оставшиеся деньги я поддерживал бы более высокий уровень жизни, чем герой Минаева на всю тридцатку. Искусство управления личными финансами заключается не столько в том, чтобы меньше тратить, сколько в том, чтобы уметь за те же деньги получать в два-три раза большую отдачу.

Понятно, что для регулярного выделения на инвестиции существенной доли дохода недостаточно простых ухищрений. Необходимо внедрить настоящий личный финансовый менеджмент. Подробно эта технология описана в разделе «Азбука денег» моей книги «Боевые команды продаж» (ИД «Питер», 2007-2009).

Итак, Вы стали откладывать деньги для инвестиций. Следующий вопрос: куда инвестировать? Есть несколько вариантов, которые подходят для начинающих инвесторов.

Инвестиции для начинающих: паевые ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ФОНДЫ

Паевые инвестиционные фонды (ПИФы) — один из наиболее массовых и популярных вариантов инвестиций в фондовый рынок. Первый плюс: Вашими средствами, вложенными в ПИФы, управляете не Вы сами, а управляющая Компания ПИФа. Что и требуется. Второй плюс: во многие ПИФы можно инвестировать от 3000 руб., а потом делать дополнительные инвестиции от 1000 руб. Третий плюс: с тем, как инвестировать в ПИФы, несложно

разобраться даже неспециалисту. Это немногим сложнее, чем положить деньги на счет в банк.

Что Вы должны сделать, чтобы инвестировать в ПИФы?

■ Зайдите по адресу http://nlu.ru/. Там размещен сайт Национальной лиги управляющих Компаний. Тех самых, которые управляют средствами, вложенными в ПИФы, и берут за это комиссию. На сайте Вы найдете исчерпывающую информацию о ПИФах:

■ что это такое;

* как они работают;

* как формируется доход на средства, вложенные в ПИФы;

■ как и где купить паи этих фондов;

■ как их продать.

■ На сайте есть всевозможные свежие рейтинги ПИФов. При выборе фонда (или фондов) начинающему инвестору имеет смысл смотреть не на то, какой фонд был самым доходным в предыдущем месяце. Главное — обратить внимание, в какие фонды вложены самые большие средства. И выбирать следует из тех фондов, которые входят в число наиболее популярных в России.

■ Не забудьте выяснить, где Вы сможете приобрести паи того или иного фонда. В Москве выбор самый большой. В других городах может оказаться, что паи многих фондов просто негде купить. Тогда Ваш выбор ограничится теми фондами, паи которых продаются в Вашем городе.

■ Наконец Вы с деньгами и паспортом приходите в пункт продажи паев. Вероятно, это офис инвестиционной Компании или банка. Вы оформляете договоры. Приобретаете паи. И становитесь инвестором!

Инвестиции в ЧУЖОЙ БИЗНЕС

Почему именно в чужой бизнес? Потому что если Вы вкладываете деньги в свой бизнес, это уже не инвестиции с пассивным доходом. Вы не можете быть уверены в том, что Ваши деньги принесут доход, если Вы не будете как следует вкалывать. Вообще, при жестком финансовом менеджменте все средства, вложенные в собственную Компанию, можно

приравнивать к нулю. Нет никаких гарантий, что Вы вернете свои деньги в случае срочной ликвидации бизнеса. А вот средствами, которые Вы вывели из него в виде дивидендов, Вы можете распоряжаться. И использовать их для инвестиций с целью достижения финансовой независимости и свободы. Все, что Вы успеете забрать из бизнеса до того, как он накроется, — Ваше.

Законные варианты вложения средств в чужой бизнес — это покупка акций и облигаций. Акции — участие в собственности

бизнеса. Облигации — предоставление ему средств взаймы под процент.

Если же речь идет о прямом предоставлении денег знакомым предпринимателям, это вариант подзаконный. Близкий к ростовщичеству. Ведь у Вас нет лицензии на предоставление кредитов, как у банка, не так ли? В результате Вы даете деньги частному лицу под расписку. Или под вексель организации. И всегда — под честное слово. Которое, к сожалению, не все держат.

Этот вариант инвестиций один из самых рискованных. Но и доходность здесь может быть высокой — от 2 до 5 % в месяц. Чтобы Вы могли делать такие инвестиции, у Вас должны быть знакомые предприниматели, периодически нуждающиеся в заемных деньгах.

Инвестиции в квартиры и ДРУГУЮ НЕКОММЕРЧЕСКУЮ НЕДВИЖИМОСТЬ

Этот вариант сегодня используют многие инвесторы. Объектом инвестиций являются квартиры, комнаты, гаражи. Заработать деньги здесь можно двумя способами.

Во-первых, можно вложить деньги в квартиру на этапе начала строительства дома и продать ее, когда дом будет почти или совсем достроен и квадратные метры вырастут в цене. Во-вторых, можно купить квартиру в уже построенном доме и сдавать ее в аренду. Одну часть дохода в этом случае будет составлять разница между арендной платой и коммунальными платежами, которые Вы сами вносите за эту квартиру. Другую часть дохода обеспечит прирост стоимости квартиры за год. Но этот доход Вы не получите, пока не продадите квартиру. Можно, конечно, сначала построить квартиру, а потом сдавать ее в аренду.

Вложить деньги в недвижимость Вы можете, самостоятельно заключив договор с Компанией, строящей дом. Или с человеком, владеющим данной квартирой. Также Вы можете воспользоваться услугами риэлтеров. Этот вариант больше подходит начинающему инвестору.

Перед тем как вкладывать деньги в недвижимость, пообщайтесь с несколькими риэлтерами, специализирующимися на интересующих Вас объектах. При инвестициях в строящийся дом важно не нарваться на жилищную пирамиду. Помните: на этапе строительства дома Вы покупаете не квартиру, а договор, обеспечивающий Ваши права на квартиру в том случае, если (или когда) она будет построена.

В ситуации финансового кризиса 2008-2009 года инвестиции в строящиеся объекты недвижимости стали одними из наиболее рискованных. Что ни говори, вторичный рынок недвижимости все-таки надежнее.

Позже, натренировавшись на простых схемах инвестирования и увеличив свой капитал, Вы освоите более сложные и доходные варианты: инвестиции в коммерческую недвижимость, венчурные фонды, участие в IPO и многое другое.

Итак, перед Вами план, руководствуясь которым Вы можете достичь финансовой свободы. Впрочем, Вы можете сказать:

«Ничего у меня не получится. Я неисправимый растратчик. Таким родился, таким и помру». Что ж, у меня для Вас хорошая новость. ***Я сам был махровым растратчиком***. Однако я смог взять под контроль свои личные финансы — и в результате стал инвестором. Вот моя история.

ПРИМЕР

В 1995 годуя организовал свой первый бизнес. Компания занималась предоставлением услуг электронной почты и доступа в сеть Интернет. Вначале работа шла тяжело. Но соседи-тор-гаши в меня верили и говорили, что я обязательно буду зарабатывать по $1000 в месяц; Сам я в этом сомневался.

Однако уже к началу 1997 года мой месячный доход достиг 4000-5000 руб. При курсе 5 руб. за доллар это как раз и составляло $800-1000. Соседи оказались правы.

Самое смешное, что я не чувствовал себя обеспеченным.

И действительно им не был. Каждый месяц я отдавал 1000 руб. в семью на хозяйство. Иногда что-то покупал. Остальные деньги исчезали в неизвестном направлении. Я их не пропивал. Не прогуливал. Не спускал в казино. Не тратил на дорогие шмотки. Да и машины у меня не было... Я не приобретал никакого крупного имущества, не откладывал денег. И тем не менее $400-600 (по тем временам немаленькая сумма) ежемесячно уходили в никуда, «в песок».

Потом наступил час расплаты. Я разбежался с компаньонами. Мою долю в Компании выкупили за скромную сумму. А еще я женился, и на свадьбу как раз ушли деньги от продажи доли. Через 11 месяцев у меня родился сын. Конечно, я работал. Но мои доходы снизились в два с половиной раза. И этих денег должно было хватать на все. Что-то — жене (а потом и сыну). Что-то — маме с сестрой. А ведь и самому кушать хотелось!

Именно тогда я начал записывать свои траты. Моя цель была минимизировать «прочие» расходы. То есть деньги, уходящие

на транспорт, спиртное и прочую мелочь. По своему опыту я знаю, что на подобную мелочовку можно спустить любые суммы. Раньше, бывало, я каждый день ловил такси, чтобы доехать на работу и вернуться домой. Расслаблялся я не с пивком, а с мартини. Так и набегали мои ежемесячные $400-600 «прочих» расходов.

Борьба за сокращение расходов скоро превратилась в азартную игру с самим собой. И я выиграл: к зиме 1998-1999 года мои «прочие» расходы снизились до 400-600 руб. в месяц. При курсе около 22 руб. за доллар это составляло $18-27. Почувствовал ли я при этом снижение уровня жизни? Нет — ведь я экономил то, что раньше уходило неизвестно куда. Более того, я получал огромное моральное удовлетворение от того, что теперь я контролирую свой кошелек, а не он меня!

Однако потом опять пробил час расплаты — и в моем случае он растянулся на несколько лет. В1999 году мне подвернулась возможность купить хорошую дачу. Ее стоимость — $2000 через год после дефолта — на тот момент была для меня неподъемной ˆприобрел дачу в рассрочку на год. Долг был велик, и давил он на меня сильно. Под этим прессом я существенно повысил доходы, ***не увеличиврасходов «на жизнь»:*** К концу 1999 года я расплатился за дачу. А весной 2000 года накопил денег и купил свою первую машину (уже не залезая в долги).

Но это были цветочки; Летом 2001 года передо мной остро, как нож к горлу, встал квартирный вопрос. Денег у меня не было (накопленные $2000 —* капля в море). Я воспользовался единственной имевшейся возможностью: договорился об оплате квартиры в рассрочку. Стоимость этой трехкомнатной квартиры в центре равнялась моему четырехлетнему доходу. Долг так на меня давил, что за полгода я повысил свой ежемесячный доход в три раза. В результате я полностью рассчитался за квартиру через два года и три месяца — к ноябрю 2003 года.

С тех пор мой уровень жизни повысился в несколько раз. Сегодня я уверенно могу назвать себя обеспеченным человеком. Я стал им после того, как начал управлять своими расходами.

Последние несколько лет я являюсь финансово независимым человеком. И я близок к достижению финансовой свободы. При желании я могу не работать до конца своей жизни, и уровень жизни моей семьи будет весьма достойным.

А поскольку я работаю и дело, которым я занимаюсь, мне в кайф — ■ мое благосостояние непрерывно растет!

Получилось у меня — получится и у Вас. Главное — по-настоящему этого захотеть.